



**Ammatillista tietoa julkaisevan yrityksen
liiketoimintamallit digitalisoituvassa tiedonjaossa
Case Tekninen kustantaja**

Pro gradu -tutkielma
Juha Skyttä
25.3.2008

Hyväksytty liiketoiminnan teknologian laitoksella . .2008 arvosanalla

Ammatillista tietoa julkaisevan yrityksen liiketoimintamallit digitalisoituvassa tiedonjaossa

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä liiketoimintamalleja ammatillista tietoa julkaiseva yritys voi käyttää digitalisoituvassa tiedonjaossa. Ammatillisella tiedolla tarkoitetaan teknistä, juridista tai liiketaloudellista tietoa, joka on suunnattu yrityksen johto- ja asiantuntijatehtävissä toimiville. Tutkimuksen tavoitteena on luoda viitekehys ammatillisen tiedon julkaisijan mahdollisista liiketoimintamalleista sekä kartoittaa niin yrityksen toimintaympäristössä kuin käyttäjissään tapahtuneita muutoksia.

Tutkimus on kvalitatiivinen, ja käytettynä aineistona ovat sekä akateeminen kirjallisuus, haastattelut että asiakaskysely. Haastateltavat ovat sekä media- että kustannusalan ammattilaisia, tutkijoita ja case-yrityksen asiakkaita. Kysely tehtiin case-yrityksen asiakkaille. Case-yrityksenä toimii Tekninen kustantaja, joka on erään suomalaisen teollisuus ry:n tekninen kustantaja.

Digitalisaatio on muokannut sisältötuotantoalaa ja myös ammatillisen tiedon julkaisua. Se on aiheuttanut sekä tuote- että jakelukanavamutoksia. Globalisaatio on puolestaan kiristänyt kilpailua ja lyhentänyt tiedon tuottamisen sykliä. Tiedon pirstaloituminen asettaa haasteita vanhoille hinnoitteluperusteille. Yhteisöllisyys tulisi ottaa huomioon yrityksen toimintaprosesseissa entistä tarkemmin, eikä fyysisten tuotteiden ympäristövaikutuksiakaan voi jättää huomiotta.

Tutkimuksessa esitellään viitekehys ammatillisen tiedon julkaisijan liiketoimintamallien luokitteluksi. Luokitteluperusteina käytetään toisaalta tuotetta (fyysinen, digitaalinen, yhteisöllinen) ja toisaalta tulonlähteiden määrää (1-3). Tällöin saadaan seitsemän mahdollista liiketoimintamallia: perinteinen tiedonjulkaisija, sähköinen tiedonjulkaisija, seminaariorganisaattori, edistynyt tiedonjulkaisija, kirjaseminaari, virtuaaliyhteisö ja täyden palvelun tiedonjulkaisija. Liiketoimintamalleja voidaan myös analysoida tarkemmin tutkimuksen toisella viitekehyksellä, jossa liiketoimintamalli on purettu elementteihin. Liiketoimintamalli toimii yhtymäkohtana yrityksen ja käyttäjän välissä.

Empiirisessä osassa selvitettiin käyttäjien tiedonhaku- ja -käyttötottumuksia sekä analysoitiin Teknisen kustantajan liiketoimintamallia. Painetun kirjan rooli on pienentynyt sähköisen tiedonhaun lisääntyessä. Suomenkielistä tietoa haetaan edelleen, vaikka englanninkielisen tiedon osuus on huomattavasti lisääntynyt. Yhteisöllisyys nostaa päätään myös käyttäjien keskuudessa. Teknisen kustantajan tulisi pyrkiä kehittymään kohti täyden palvelun tiedonjulkaisijaa muokkaamalla tuotekehitystänsä, ansaintalogiikkaansa, jakelukanavaansa ja monimedianalliansa.

Avainsanat: liiketoimintamalli, digitalisaatio, tiedonjako
Sivujen lukumäärä (liitteineen): 71

Business Models for Professional Information Publishing in Digitalized World

ABSTRACT

This study focuses on the possible business models of a company which publishes professional information. The purpose of this study is to create a framework about the possible business models for professional information publishing and also to find out which are the future trends shaping the industry and information users.

This is a qualitative study which is based on academic literature, interviews, and customer survey. Interviewees are professionals in media and content producing industries, researchers, and customers of the case company. The survey was made for the customers of the case company. The case company was a technical publisher owned by a Finnish industry association.

Digitalization has shaped the content producing industry as well as professional information publishing. It has caused changes in products as well as in distribution channels. Globalization has intensified competition and shortened information producing cycles. Fragmentation of knowledge puts pressure on the pricing models. Community created content should be integrated with business processes of a company. Environmental issues related to physical products can no longer be undermined.

This study introduces a framework in order to classify business models of professional information publisher. Classification criteria are product (physical, digital, communal) and the number of revenue sources (1-3). This classification includes seven types of business models for professional information publisher. Business models can be analyzed further with the other framework, which breaks down the business model into elements. Business model links the company and its customers.

In the empirical part the focus was to analyze the changes in information users and also to analyze the business model of the case company. The role of the physical book has become smaller while information search has become more and more digital. Information is searched both in Finnish and English. Community created content is getting bigger also among the users. The case company should strive for becoming a full service information provider. This can be achieved by revising its R&D, revenue, distribution, and multimedia models.

Keywords: business model, digitalization, information publishing

Total number of pages: 71

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1. JOHDANTO	6
1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	6
1.2. TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITTEET	7
1.3. TUTKIMUKSEN RAJAUKSET JA TARKASTELUTAPA.....	8
1.4. TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ JA JÄRJESTYS	9
1.5. TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET	9
2. AMMATILLISEN TIEDON JULKAISEMINEN MURROKSESSA	10
2.1 AMMATILLISEN TIEDON JULKAISIJAN TOIMINTAAN VAIKUTTAVAT ILMIÖT	10
2.1.1. Digitalisaatio.....	11
2.1.2 Globalisaatio	14
2.1.3. Tiedon pirstaloituminen.....	14
2.1.4. Yhteisöllisyys.....	15
2.1.5. Ympäristökysymykset.....	17
2.1.6 Tulevaisuuden toimintamalli.....	17
2.2. TIEDON HANKINTA- JA KÄYTTÖTAVAT MUUTTUVAT	18
2.3. LIIKETOIMINTAMALLIT	19
2.3.1. Liiketoimintamallin määritelmiä.....	20
2.3.3. Liiketoimintamallin elementtejä.....	22
2.3.4. Liiketoimintamallien luokitteluja	22
3. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	24
3.1. YRITYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	25
3.2. KÄYTTÄJÄÄN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	25
3.3. AMMATILLISTA TIETOA JULKAISEVAN YRITYKSEN LIIKETOIMINTAMALLIT	26
3.3.1. Perinteinen tiedonjulkaisija.....	28
3.3.2. Sähköinen tiedonjulkaisija.....	28
3.3.3. Seminaariorganisaattori.....	28
3.3.4. Edistynyt tiedonjulkaisija.....	29
3.3.5. Kirjaseminaari.....	29
3.3.6. Virtuaaliyhteisö.....	29
3.3.7. Täyden palvelun tiedonjulkaisija.....	30
3.3.8. Havaintoja liiketoimintamalleista	30
3.4. LIIKETOIMINTAMALLIN PURKAMINEN.....	30
3.4.1. Tuotekehitysmalli	31

3.4.2. Ansaintalogiikka.....	32
3.4.3. Jakelumalli.....	34
3.4.4. Monimedimalli.....	37
3.5. YHTEENVETO.....	38
4. AMMATILLISEN TIEDON TUOTTAJAN LIKETOIMINTAMALLIT – CASE TEKNINEN KUSTANTAJA.....	40
4.1. TEKNINEN KUSTANTAJA.....	40
4.2. AINEISTON HANKINTA JA KÄSITTELY.....	41
4.3. TIEDON HANKINTA- JA KÄYTTÖTAPOJEN MUUTOKSIA.....	41
4.3.1. Asiakashaastattelujen anti.....	41
4.3.2. Asiakaskyselyn anti.....	45
4.3.3. Yhteenveto.....	48
4.4. TEKNISEN KUSTANTAJAN LIKETOIMINTAMALLIT.....	49
4.4.1. Teknisen kustantajan liiketoimintamalli tällä hetkellä.....	49
4.4.2. Ilmiöiden vaikutus Teknisen kustantajan toimintaan.....	49
4.4.3. Teknisen kustantajan analysointi tarkemmalla viitekehyksellä.....	51
4.5. YHTEENVETO JA SUOSITUKSET JOHDOLLE.....	53
4.5.1. Suositukset johdolle.....	53
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	55
5.1. YHTEENVETO.....	55
5.2. TEOREETTISET JOHTOPÄÄTÖKSET.....	55
5.3. EMPIIRISET JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
5.4. JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA.....	60
LÄHTEET.....	61
KIRJALLISET LÄHTEET.....	61
HAASTATTELUT.....	63
LIITTEET.....	65
HAASTATTELURUNKO – ASIAANTUNTIJA.....	65
HAASTATTELURUNKO – ASIAKAS.....	66
ASIAKASKYSELYRUNKO.....	67

Kuvaluettelo

KUVA 2.1. ERI MEDIOIDEN OSUUS TIEDONJAOSTA (SUOMEN KUSTANNUSYHDISTYS RY)12	
KUVA 2.2. TEKNOLOGIOIDEN YLEISTYMINEN (MUKAILLEN LAITINEN YM. 2007).....	13
KUVA 2.3. KIRJANKUSTANTAMON VANHA TOIMINTAMALLI.....	18
KUVA 2.4. KIRJANKUSTANTAMON UUSI TOIMINTAMALLI.....	18

TAULUKKO 2.1.	LIIKETOIMINTAMALLIN MÄÄRITELMIÄ	20
TAULUKKO 2.2.	LIIKETOIMINTAMALLIN ELEMENTTEJÄ	22
TAULUKKO 2.3.	TIPOLOGIAN JA TAKSONOMIAN EROT	23
KUVA 3.1.	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	24
KUVA 3.2.	YRITYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	25
KUVA 3.3.	KÄYTTÄJÄÄN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	26
KUVA 3.4.	AMMATILLISEN TIEDON JULKAISIJAN LIIKETOIMINTAMALLIT	28
KUVA 3.5.	LIIKETOIMINTAMALLI (MUKAILLEN KALLIO YM. 2002)	31
KUVA 3.6.	SÄHKÖISTEN MARKKINOIDEN HINNOITTELUPERUSTEITA	34
KUVA 3.7.	AMMATILLISEN TIEDON JAKELUKANAVIA (MUKAILLEN TINNILÄ 2002, 2008).	36
KUVA 4.1.	MAHDOLLISET LISÄPALVELUT JA NIISTÄ MAKSAMINEN	46
KUVA 4.2.	SÄHKÖISTEN PALVELUJEN KÄYTTÖ	47
KUVA 4.3.	AMMATILLISEN TIEDON KÄYTTÄJÄÄN VAIKUTTAVAT ILMIÖT	48
KUVA 4.4.	TEKNISEN KUSTANTAJAN NYKYINEN LIIKETOIMINTAMALLI	49
TAULUKKO 4.1.	AMMATILLISEN TIEDON JULKAISEMISEEN VAIKUTTAVAT ILMIÖT	50
KUVA 4.5.	LIIKETOIMINTAMALLI (MUKAILLEN KALLIO YM. 2002)	52

1. Johdanto

Tässä luvussa käydään aluksi lyhyesti läpi tutkimuksen taustaa. Perustellaan, miksi tutkimusongelma on mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Seuraavaksi määritellään tarkemmin tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen rajaukset ja käsittelytapa eli miten tutkimus on toteutettu ja mitä siihen on sisällytetty. Lopuksi avataan tarkemmin tutkimuksen sisältö ja järjestys sekä keskeisimmät käsitteet.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Laitinen ym. (2007) toteaa, että olemme kaikki osa alati muuttuvaa, äärimmäisen mielenkiintoista maailmaa. Ihmiset, tavat ja ideologiat liikkuvat vauhdikkaasti ympäri maapalloa ja kaiken kansainvälistyminen muokkaa kansallisia toimintojamme – pitkällä aikavälillä hyvinkin voimakkaasti. Perinteiset liiketoiminnan muodot kokevat muutoksia ja näiden perinteisten liiketoimintojen rinnalle syntyy jopa täysin uusia liiketoimintamalleja, jotka hyödyntävät tietoverkkoja uusin tavoin.

Tiedon määrän ja saatavuuden huikea kasvu viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana ovat aikaansaaneet uudenlaisia haasteita tiedon hakemiselle ja jakamiselle. Kriittistä ei ole enää tiedon määrä vaan sen helppo ja nopea saatavuus. Kustannus- ja sisältötuotantoalat ovat nyt aidosti murroksessa, kun ilmaista tietoa on jokaisen saatavilla runsaasti. Miten tieto tulisi tuotteistaa, jotta sillä voisi ansaita myös tulevaisuudessa.

Tiedon määrän ja saatavuuden kasvun lisäksi alaa muokkaavat muutkin trendit. Digitalisoituminen ja mobilisoituminen vaativat uudenlaista osaamista tiedon paketoinnissa. Kirja on saanut rinnalleen tiedon välittäjänä lukuisia vaihtoehtoja niin tuotteiden kuin jakelukanavienkin osalta. Lisäksi globalisaatio on kiristänyt kilpailua ja nopeuttanut tiedon tuottamisen sykliä.

Myös tiedon käyttäjien puolella on tapahtunut ja tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Tiedonhaku tapahtuu yhä enemmän sähköisiä kanavia pitkin. Nykyään ei myöskään olla halukkaita ostamaan kokonaisia tietomassoja (esim. tietosanakirjoja), vaan hankitaan pikemminkin spesifejä tiedonmurusia sieltä tältä. Tämä asettaa paineita perinteisille ansaintalogiikoille. Erityisesti ammatillisen tiedon käyttäjissä on tapahtumassa sukupolven vaihdos, kun uudet

yritysjohtajat eivät olekaan tottuneet käyttämään kirjoja yhtä paljon tiedon hankinnassaan kuin edeltäjänsä.

Kun sekä ammatillista tietoa tuottava yritys että tiedon käyttäjä muuttuvat, on myös liiketoimintamallin oltava linjassa muutosten kanssa. Liiketoimintamallin tarkoituksena on kuvata, kuinka yritys luo arvoa asiakkailleen eli mikä on yrityksen tarjooma, kenelle sitä tarjotaan, sekä miten tämä toteutetaan. Yrityksen tulee saada liiketoiminnastaan tuloja, jotta toiminta olisi yrityksen näkökulmasta kannattavaa. Tämän vuoksi liiketoimintamallissa esitetään myös, kuinka yritys ansaitsee tulonsa liiketoiminnasta.

1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tiedon tuottaminen, sen paketointi sekä toisaalta hakeminen ja käyttäminen ovat viimeisten vuosien aikana muuttuneet. Myös toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia digitalisaation ja globalisaation myötä. Tietoa tuottavan yrityksen on siis pystyttävä vastaamaan näihin haasteisiin. Koska yritysten välinen kilpailu tapahtuu enenevässä määrin liiketoimintamallien välillä yksittäisten tuotteiden ja palveluiden sijaan, on niiden kehittämiseen kiinnitettävä huomiota.

Tässä tutkimuksessa selvitetään tarkemmin, mitä muutoksia tietoa tuottavien yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut ja tapahtuu sekä miten tiedonhaku ja -käyttö ovat muuttuneet. Pää tarkoituksena on kuitenkin kuvata ne liiketoimintamallit, joita ammatillista tietoa julkaiseva yritys voi käyttää digitalisoituvassa tiedonjaossa.

Tutkimusongelma on seuraava:

Mitä liiketoimintamalleja ammatillista tietoa julkaiseva yritys voi käyttää digitalisoituvassa tiedonjaossa?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkimukselle on asetettu seuraavat tavoitteet:

- 1) Luoda viitekehys vaihtoehtoisista liiketoimintamalleista digitalisoituvassa tiedonjaossa
- 2) Kartoittaa asiantuntijahaastatteluiden sekä kirjallisuuden avulla ammatillisen tiedon julkaisemisen tulevaisuuden trendejä

- 3) Kartoittaa ammatillisen tiedon käyttäjien tiedonhaku- ja -käyttötottumuksia kyselyn ja haastatteluiden avulla

Tavoite 1):n tarkoituksena on luoda luokittelu vaihtoehtoisista liiketoimintamalleista karkealla tasolla. Luokittelujärjestelmän avulla ammatillista tietoa julkaiseva yritys voi luokitella itsensä sekä tarkastella vaihtoehtojaan. Lisäksi viitekehyksen tulisi selventää, miten liiketoimintamalli sijoittuu yrityksen ja käyttäjän kanssa. Lopuksi sen tulisi yhdistää sekä yrityksen puolella tapahtuneet muutokset (tavoite 2), käyttäjän puolella tapahtuneet muutokset (tavoite 3) ja liiketoimintamallin elementit. Tämä viitekehys antaa tarkemman pohjan ammatillista tietoa julkaisevan yrityksen liiketoimintamallin analysoinnille.

1.3. Tutkimuksen rajaukset ja tarkastelutapa

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa keskitytään toisaalta ammatillista tietoa julkaisevien yritysten toimintaan vaikuttaviin ilmiöihin sekä käyttäjissä tapahtuneisiin muutoksiin ja toisaalta liiketoimintamalleihin. Liiketoimintamalleissa keskitytään erityisesti eri elementtien analysointiin sekä luomaan ammatillista tietoa julkaisevien yritysten liiketoimintamalleista luokittelu. Liiketoimintamalleista ei ole olemassa vielä yleistä taksonomiaa, joten tässäkin tutkimuksessa luodaan alalle spesifi typologia.

Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty kilpailijoiden vaikutus, koska kilpailu tapahtuu strategian kautta, ei liiketoimintamalleilla. Vaikka kilpailun onkin todettu tapahtuvan enenevässä määrin liiketoimintamallien välillä, strategia on se, joka määrää, miten kilpailu tapahtuu. Kumpikaan tämän tutkimuksen viitekehyksistä ei ole normatiivinen, joten niiden tarkoituksena on antaa kuva erilaisista käytössä olevista vaihtoehdoista.

Tutkimuksen teoreettinen osuus perustuu pääasiassa akateemiseen kirjallisuuteen sekä asiantuntijahaastatteluihin. Asiantuntijat ovat kustannus- ja media-alalla työskenteleviä henkilöitä, konsultteja ja tutkijoita. Empiirinen osuus koostuu sekä haastatteluista että kyselytutkimuksesta. Haastateltaviksi valittiin muutama case-yrityksen asiakas sekä kaksi konsulttia, jotka hakevat työssään runsaasti tietoa eri lähteistä. Kyselytutkimus toteutettiin Internetissä case-yrityksen asiakasrekisteristä ja sillä pyrittiin saamaan tukea asiakashaastatteluissa esille nousseille asioille.

1.4. Tutkimuksen sisältö ja järjestys

Luku 2 on kirjallisuuskatsaus, ja siinä käydään läpi ammatillista tietoa julkaisevan yrityksen toimintaan vaikuttavat ilmiöt sekä hahmotellaan näiden pohjalta tulevaisuuden toimintamallia. Lisäksi käydään läpi tiedon hankinta- ja käyttötapojen muutoksia. Luvussa paneudutaan myös liiketoimintamallien määritelmiin, elementteihin ja luokitteluihin.

Luvussa 3 muodostetaan viitekehys aiemman tutkimuksen ja asiantuntijahaastatteluiden pohjalta sekä valitaan liiketoimintamallin määritelmä tämän tutkimuksen kannalta. Lisäksi kehitetään ammatillista tietoa julkaisevan yrityksen liiketoimintamallien luokittelujärjestelmä.

Luku 4 esittelee empiirisiä tuloksia. Tutustutaan case-yritykseen ja käydään läpi asiakashaastatteluiden ja -kyselyn tulokset. Lisäksi analysoidaan case-yritystä tutkimuksen viitekehystä vasten ja annetaan suosituksia yrityksen johdolle.

Lopuksi luvussa 5 vedetään tutkimus lyhyesti yhteen sekä kerrataan tutkielman tärkeimmät teoreettiset ja empiiriset johtopäätökset. Lisäksi esitellään keskeisimmät jatkotutkimusaiheet.

1.5. Tutkielman keskeiset käsitteet

Ammatillinen tieto. Tekninen, liiketaloudellinen, juridinen tai vastaava tieto, joka on kohdistettu yritysten johto- ja asiantuntijatehtävissä oleville.

2. Ammatillisen tiedon julkaiseminen murroksessa

Ammatillisen tiedon julkaiseminen elää nyt murrokselta. Tiedon paketointi ja jakelu muuttuvat yhä enemmän sähköisiksi. Myös käyttäjät ovat entistä tottuneempia etsimään ja käyttämään tietoa sähköisessä muodossa. Sisältötuottajat mukaan lukien ammatillisen tiedon julkaisijat ovat MacInnes ym. (2002) mukaan kokeneet vaikeaksi toimia Internetissä, jossa ilmaista tietoa on tarjolla runsaasti.

Tässä luvussa käydään aluksi läpi ammatillista tietoa julkaisevan yrityksen toimintaan vaikuttavat ilmiöt sekä hahmotellaan näiden pohjalta tulevaisuuden toimintamallia. Tämän jälkeen keskitytään käyttäjien tiedon hankinta- ja käyttötapojen muutoksiin. Lopuksi esitellään erilaisia liiketoimintamallien käsitteitä, elementtejä ja luokitteluja. Tiedot perustuvat sekä asiantuntijahaastatteluihin että akateemiseen kirjallisuuteen.

Asiantuntijahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli strukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimuotona (ks. haastattelurunko liitteistä). Tämä tarkoittaa, että kunkin haastateltavan kanssa on käyty lävitse samat teemat muutaman vakiokysymyksen avulla, mutta keskustelun on annettu rönsyillä myös kysymysten rajojen ulkopuolelle. Tarkoituksena oli selvittää, mikä on ammatillisen tiedon tuottamisen tilanne tällä hetkellä ja mitkä ilmiöt vaikuttavat sen tulevaisuuteen. Haastattelut kestivät 15-60 minuuttia ja ne nauhoitettiin.

2.1 Ammatillisen tiedon julkaisijan toimintaan vaikuttavat ilmiöt

Ammatillisen tiedon julkaisu liittyy kustannusalaan. O'Reillyn (1996) mukaan kustannusalan tunnuspiirteitä ovat:

- 1) Matalat markkinoille tulokustannukset
- 2) Runsaasti niche- ja muita toimijoita
- 3) Runsaasti erilaisia liiketoimintamalleja
- 4) Avoimet markkinat, joissa jokainen voi julkaista
- 5) Suuri määrä toimijoita, jotka myötävaikuttavat alan menestymiseen
- 6) Kaikkien saatavilla oleva teknologia

7) Tuotteiden globaali saatavuus

MacInnesin ym. (2002) mukaan nämä tunnuspiirteet toisaalta mahdollistavat helpon pääsyn kustantajaksi, mutta toisaalta tekevät asiakkaiden houkuttelemisen ja pitämisen hankalaksi. O'Reilly (1996) uskoo, että brändit ja tavaramerkit ovat avainasemassa differoiduttaessa ympäristössä, jossa on runsaasti vaihtoehtoja.

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella tunnistettiin viisi ilmiötä, jotka muokkaavat alaa entisestään ja tulevat vaikuttamaan tiedon julkaisijan toimintaan:

- 1) Digitalisaatio
- 2) Globalisaatio
- 3) Tiedon pirstaloituminen
- 4) Yhteisöllisyys
- 5) Ympäristökysymykset

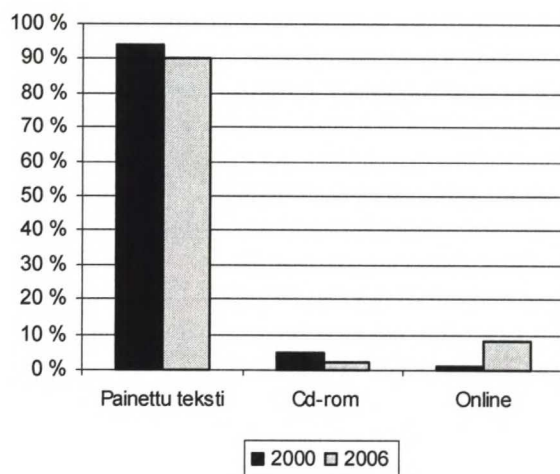
2.1.1. Digitalisaatio

Laitisen ym. (2007) mukaan sisältöjen sähköistyminen jatkuu voimakkaasti. Kaikki sisältö, joka voidaan sähköistää, tullaan sähköistämään edelleen käytettävyyden ja jakelun tehokkuuden ansiosta. Choi ym. (1997, 72) tiivistää digitaalisten tuotteiden luonteen kolmeen perusominaisuuteen: kulumattomuus, muunneltavuus ja kopioitavuus. Salsteen (2000, 11) mukaan digitaalisuudesta seuraa myös joukko muita ominaisuuksia. Aineettomina tuotteet säästävät luonnonvaroja. Digitaalinen toimitus on nopeaa ja vaivatonta varsinkin verrattuna tavaroiden tai henkilökohtaisen palvelun toimitukseen. Digitaalisten tuotteiden tuotanto ja toimitukset ovat automatisoitavissa ja järjestettävissä kysynnän mukaan, mikäli tuotantoon ei tarvita henkilötyövoimaa. Tuotteiden varastointi ei ole järkevä kallis tuottajalle, kaupalle tai asiakkaallekaan.

Digitalisaatio on haastattelujen perusteella tuonut mukanaan kaksi merkittävää muutosta ammatilliseen tiedon tuottamiseen: (1) Tuotemuutokset ja (2) Jakelukanavien monipuolistuminen. Aikaisemmin ammatillisen tiedon tuottamisen pääasiallisena tuotteena oli painettu kirja. Painettuun kirjaan saattoi liittyä lisäpalveluita, kuten seminaareja, digitaalisia tallenteita (Cd-rom ja DVD) sekä myöhemmin myös online-tietokantoja. Ansainta tapahtui

kuitenkin lähes yksinomaan kirjoilla. Myös tiedon jakelukanavat oli rakennettu painettuja kirjoja varten. Haastattelujen perusteella tulevaisuudessa ammatillisen tiedon jako siirtyy enenevässä määrin digitaalseksi. Myös ansainta pyritään saamaan digitaalisista tuotteista. Internet tulee olemaan merkittävin jakelukanava, ja mobiilikanavat tekevät tuloaan.

Painetun tekstin osuuden väheneminen tiedonjaosta viime vuosien aikana näkyy alla olevasta kuvasta.

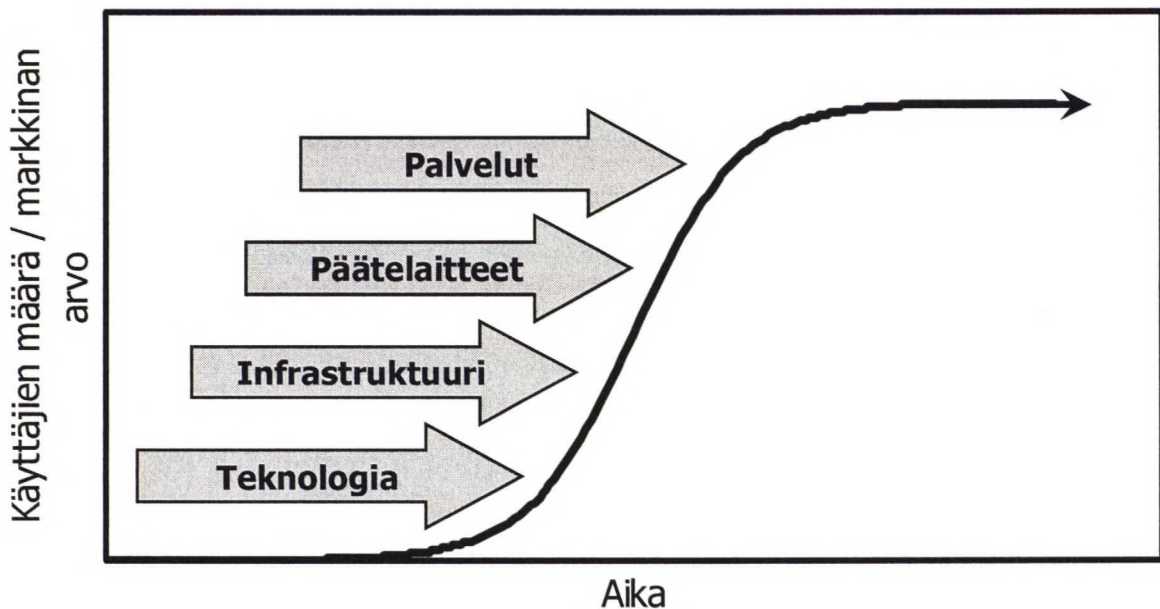


Kuva 2.1. Eri medioiden osuus tiedonjaosta (Suomen Kustannusyhdistys ry)

Suomen Kustannusyhdistys ry:n tilastojen perusteella vuonna 2000 painetun kirjan osuus tiedonjaosta oli 94%, vastaavasti Cd-romin osuus oli 5% ja Online-palvelut vastasivat kokonaisuudessaan 1%:sta. Vuonna 2006 vastaavat luvut olivat 90% (painettu kirja), 2% (Cd-rom) ja 8% (Online). Lukujen valossa näkyy selkeästi paitsi painetun tekstin vähentyminen, myös Online-palveluiden kasvu yhdestä kahdeksaan prosenttiin. Yhtenä syynä online-palveluiden yleistymiseen painetun tekstin ja sähköisten tallenteiden (Cd-rom) kustannuksella on laajakaistayhteyksien yleistyminen ja tiedonsiirtonopeuden kasvaminen.

Tämän lisäksi digitalisaatio tuo mukanaan vielä kaksi uudenlaista ammatillisen tiedon jakamiseen soveltuvaa tuotetta: lukulaite ja sähköinen paperi. Lukulaitteita on ollut saatavilla jo useamman vuoden ajan, mutta vasta nyt ne alkavat tosissaan lunastamaan lupauksiaan. Haastateltujen mukaan lukulaitteiden yleistyminen lähtee todennäköisimmin liikkeelle juuri ammatillisen tiedon puolelta, koska siellä on totuttu lukemaan raportteja ja vastaavia tietokoneen ruudulta. Sähköinen paperi on näyttötekniologia, joka pyrkii imitoimaan ominaisuuksiltaan tavallista paperia ja mustetta (Wikipedia, 2007). Sen käytännön sovellukset ovat kuitenkin vielä kokeiluasteella ja rajoittuneet varsinkin Suomessa hintalappuihin. Haastateltujen mukaan lukulaitteet yleistynevät muutamassa vuodessa ja sähköinen paperi muutama vuosi tämän jälkeen. Alla oleva kuva selventää teknologioiden yleistymistä.

Kuva 2.2. Teknologioiden yleistyminen (mukaillen Laitinen ym. 2007)



Vaikka uudet teknologiat olisivat parempia kuin edeltävät, teknologioiden leviämiseen ja omaksumiseen liittyy useita hidastavia tekijöitä, kuten käyttäjien tottumukset, yhteensopivuus aikaisempien teknologioiden ja infrastruktuurin kanssa sekä uusien investointien riskit. Uusi teknologia lyö lävitse vasta, kun vaadittava infrastruktuuri on rakennettu, päätelaitteita on riittävästi, uuden teknologian mahdollistamia palveluita on saatavilla ja myös loppukäyttäjät omaksuvat uudet palvelut (Laitinen ym. 2007).

Uusien teknologioiden käyttöönotto on myös lisännyt erilaisia jakelukanavavaihtoehtoja. Perinteisen tuottaja-kustantaja-tukku-kirjakauppa-käyttäjä-ketjun rinnalle on digitalisaation myötä noussut lyhyempiä ja tehokkaampia jakelukanavavaihtoehtoja. Tehokkuuden vaatimusta ovat lisänneet globalisaatio ja tiedon tuottamisen syklin nopeutuminen. Erilaisista jakelukanavavaihtoehtoista keskustellaan lisää luvussa 3.4.3..

Laitisen ym. (2007) mukaan ensimmäisessä vaiheessa digitalisaatiolla on voitu tehostaa olemassa olevia liiketoimintamalleja ja arvoketjuja. Seuraavassa vaiheessa sähköinen liiketoiminta on vaikuttanut voimakkaasti toimialoilla, joissa arvoa luova sisältö on voitu jaella kokonaan sähköisesti tai hyödyntää enenevissä määrin käyttäjien itse luomaa sisältöä. Uusimmat sähköiset liiketoimintamallit hyödyntävät arvoverkkoa perinteisistä teollisuusrakenteista poikkeavalla tavalla ja muuttavat materiaalin, sisällön ja rahan kulkua aiemmin totutusta tavasta.

2.1.2 Globalisaatio

Globalisoitumisen seurauksena myös ammatillisen tiedon julkaisemisen alalla kilpailu kovenee. Maailma pienenee, ja kansainvälisiä jakelukanavia tulee yhä enemmän, mikä asettaa haasteita tiedon tuottajalle. Toisaalta kansainväliset jakelukanavat mahdollistavat myös suomalaisten tiedon tuottajien pääsyn kansainvälisille markkinoille. Haastatteluiden mukaan tiedon tuottamisen sykli on nopeutunut ja tulee luultavasti jatkossa nopeutumaan entisestään. Myös Economist-lehden (2007) haastattelemat huippujohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että maailma liikkuu globalisaation ja informaatiotekniikan kehittymisen vuoksi ennennäkemättömällä vauhdilla. Haasteena on, miten ammatillisen tiedon tuottaja pystyy tuottamaan uutta tietoa ja toisaalta päivittää vanhentunutta tietoa yhä nopeammin.

2.1.3. Tiedon pirstaloituminen

Tiedon haun ja jakelun muuttuminen liittyy uusien jakelukanavien ja sähköisten palveluiden lisääntymisen lisäksi tiedon pirstaloitumiseen. Tieto on jaettavissa pienissä palasissa, ja käyttäjät haluavat kaiken tiedon sijaan vain tietyn yksittäisen sirpaletiedon. Enää kysymys ei ole siitä, missä muodossa esimerkiksi tietokirja ostetaan, vaan siitä ostetaanko ylipäätään tietokirja vai ainoastaan yksittäinen tieto online-tietokannasta. Muutenkin vähäarvoisten tuotteiden (low value products), kuten musiikkikappaleiden tai yksittäisten sirpaletietojen, myynnin odotetaan nousevan lähivuosina (Gartner, 2003). Tuotot tulevat suurimmaksi osaksi yksittäisistä maksuista eikä niinkään kestopilauksista (Forrester Research, 2003). Pärhonyi

ym. (2005) toteaakin, että mikromaksamisjärjestelmien käyttö tulee lisääntymään. Hän jatkaa, että mikromaksamisjärjestelmien kanssa tulee käymään kuten luottokorttienkin kanssa, eli tulevaisuudessa tulee olemaan vain muutama globaalisti käytössä oleva mikromaksamisjärjestelmä. Böhlen ym. (2000, 2) mukaan mikromaksu on suuruudeltaan yhden sentin ja muutaman euron välillä.

Tiedon pirstaloituminen on nähtävissä myös trendinä tuottaa sisältöä käyttäjälähtöisesti. Enää ei myydä yhtä kirjaa (perinteistä tai sähköistä), joka sisältää kaiken tiedon, kaikille käyttäjille, vaan sen sijaan myydään käyttäjää kiinnostavia siivuja kirjasta. Käyttäjä pystyy näin valikoimaan massasta itseään kiinnostavat kokonaisuudet ja koota näin itse räätälöimänsä tietopaketin. Tietopaketin kokoaminen omiin tarpeisiin vaatii kuitenkin asiantuntemusta. Periaatteessa tällöin tulee hallita kokonaisuus, eli esimerkiksi oppikirjojen tekijät valitsevat oppilaille tiedon kokonaisuudesta tärkeimmät palat.

Tiedon pirstaloituminen ja mikromaksamisjärjestelmien käyttöönotto asettaa paineita tietoa tuottavan yrityksen ansaintamalleille. Sopimukset tiedon tuottajien (kirjailijoiden) kanssa täytyy laatia uudestaan, jotta ne tukisivat uutta, pirstaloitunutta tiedonmyyntiä. Mikromaksamisjärjestelmä edellyttää myös riittävää volyymia, jotta sen toteuttaminen olisi taloudellisesti järkevää.

2.1.4. Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys tiedon tuottamisessa tulee todennäköisesti jatkossa korostumaan entisestään, ja jo nyt tarjolla on ilmaisia yhteisöllisesti tuotettuja tietokantoja (esim. Wikipedia). Haastattelujen perusteella yhteisöllisesti tuotettu tieto soveltuu parhaiten kokemuspohjaisen, pikatiedon tai toisaalta uusimman tiedon jakamiseen. Yhteisöllisyys liittyy niin tiedon tuottajien kuin sen käyttäjienkin toimintaan. Hintikan (2007, 28) mukaan organisaation rooli on usein toimia mahdollistajana (enabler) tai alustan tarjoajana (platform provider) yhteisölle. Palvelut perustuvat käyttäjien itsensä tuottaman sisällön (user-created content; UCC) jakamiseen ja järjestelemiseen esimerkiksi vapaamuotoisilla avainsanoilla tai toisia käyttäjiä kiinnostavan datan vaivattomaan löytämiseen. Palveluntarjoaja taas tarjoaa käyttäjille tallennustilan ja välineitä yhteisöllisyyteen, kuten kannustaa osallistumaan tai valvoo keskustelualueiden kohteliasta käyttöä.

Ammatillisen tiedon tuottajan haasteena on huomioida yhteisöllisyys tiedon tuottamisessa. Haasteena on käyttää hyväksi käyttäjien tuottamaa informaatiota ja integroida se kustantajan

omiin toimintaprosesseihin. Hietasen ym. (2007, 101) mukaan ilmaista, yhteisöllistä sisältöä jaetaan neljästä syystä: (1) Koska markkinat ovat tyrehtyneet; (2) Koska markkinoita ei koskaan ollutkaan; (3) Markkinat ovat muualla ja vapaa, laaja levitys auttaa saavuttamaan ne; ja (4) Kehitys- ja markkinointikustannuksia halutaan siirtää käyttäjille. Näistä syyt (3) ja (4) koskevat lähimmin ammatillisen tiedon tuottajia. Vapaalla tiedolla voidaan houkutella asiakkaita ostamaan yrityksen maksullisia tuotteita tai osallistumaan sen järjestämiin seminaareihin. Toisaalta myös asiakkaiden ammattitaidon hyödyntäminen tiedon tuottamisessa sekä markkinointikanavana voivat alentaa tietoa tuottavan yrityksen kustannuksia.

Yhteisöllinen tieto voi olla myös maksullista. Tällöin käyttäjät tulee vakuuttaa, että tiedosta kannattaa maksaa. Haastatteluiden perusteella paras tapa on varmistaa tiedon luotettavuus julkaisemalla tietoa tiedon tuottajan oman brändin alla. Hagel ym. (1997, 45-49) on esittänyt ansaintalogiikoita siitä, kuinka virtuaalisen yhteisön organisaattori voisi kerätä tuottoja virtuaalisen yhteisön avulla. Näitä ovat:

- Tilausmaksu, esim. kiinteä kuukausimaksu kuulumisesta yhteisöön
- Käyttömaksu, esim. laskutus yhteisössä vietettyjen tuntien mukaan, vierailtujen sivujen mukaan tai näiden yhdistelmänä
- Jäsenmaksu, esim. ladatun sisällön (esim. artikkeli) mukaan tai yksittäisen palvelun (esim. ilmoituspalvelu) mukaan
- Mainoskomissiot
- Transaktiokomissiot

Rothaermelin ym. (2001) mukaan mainoskomissiot ja transaktiokomissiot muodostavat virtuaalisten yhteisöjen kannattavimmat liiketoimintamallit, koska muut mallit (tilausmaksut, käyttömaksut ja jäsenmaksut) haittaavat positiivisia ulkoisvaikutuksia hidastamalla ja rajoittamalla yhteisön kasvua ja käyttöastetta. Toisaalta haastatellut asiantuntijat olivat sitä mieltä, että ansainnan tulisi tapahtua nimenomaan sisällöllä eikä esimerkiksi mainostuloilla. Nurmen (2002, 50-51) mielestä virtuaalisilla yhteisöillä voidaan nähdä olevan myös epäsuoria tuottoja (ns. Epäsuora ansaintalogiikka). Tällöin virtuaalisen yhteisön avulla voidaan

saavuttaa palveluntarjoajan kannalta hyötyjä, kuten asiakasuskollisuuden kasvamisen kautta realisoituvaa liiketoimintaa.

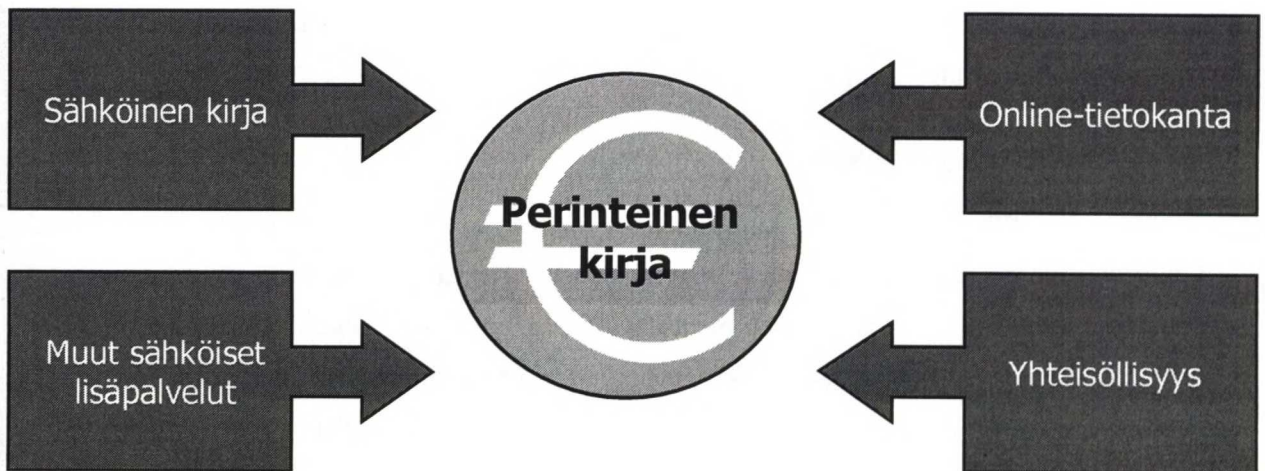
2.1.5. Ympäristökysymykset

Ympäristötietoisuus on lisääntynyt ja ympäristöasenteet ovat muuttuneet positiivisemmiksi viime vuosien aikana. Sojosen (2005, 10) mukaan tämä ei kuitenkaan vielä ole aiheuttanut ympäristöystävällisen käyttäytymisen merkittävää lisääntymistä. Ammatillista tietoa tuottava yritys voi joutua tulevaisuudessa miettimään tiedon paketoititapansa uudestaan. Paperin valmistus kuluttaa metsiä, ja jos metsänhakkuun verotusta kiristetään, näkyy se painetun kirjan kustannuksissa. Jos kirjan hintaa nostetaan, tulee se luultavasti vähentämään kirjan kysyntää. Ympäristökysymyksiin liittyy läheisesti myös painetun ja sähköisen kirjan arvonlisäverotuksen mahdollinen muuttuminen. Tällä hetkellä arvonlisäverotus suosii painettua kirjaa, jonka ALV on 8% sähköisen kirjan 22%:n sijaan. Vaikkakin epätodennäköistä on mahdollista, että sähköisen kirjan arvonlisäveroa kevennetään ja vastaavasti painetun kirjan verotusta nostetaan johtuen siitä, että painettu kirja kuluttaa enemmän luonnonvaroja. Tämän ilmiön tarkempi tarkastelu vaatisi kuitenkin kirjan ja sähköisen tuotteen todellisten (ympäristö)kustannusten sekä kirjan hintajoukon selvittämistä, mikä ei tämän tutkimuksen puitteissa ole mielekästä.

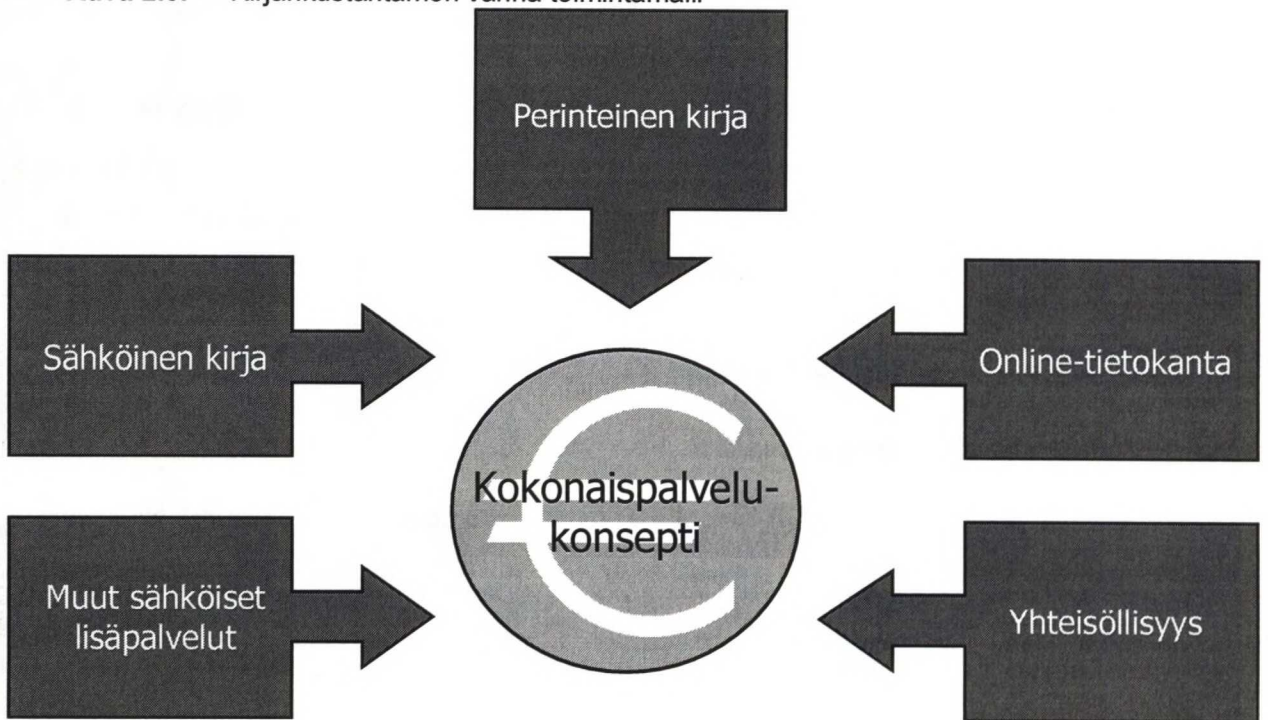
2.1.6 Tulevaisuuden toimintamalli

Tulevaisuudessa ammatillista tietoa julkaisevien yritysten toimintamalli perustuu asiantuntijoiden mukaan malliin, joka koostuu useista eri tulonlähteistä. Sen sijaan että ajatellaan perinteistä kirjaa ja sähköisiä tuotteita vaihtoehtoisina joko-tai-tuotteina, tulee näihin suhtautua toisiaan täydentävinä (sekä-että-ratkaisuina). Malli koostuu siis yhdistämällä seuraavia palveluita yhdeksi kokonaisuudeksi: perinteinen / sähköinen kirja, online-tietokannat, yhteisöt, muut sähköiset lisäpalvelut.

Ansaintalogiikan kannalta malli tarkoittaa, että mikään yksittäinen tuote tai palvelu ei enää yksinään muodosta ansaintakärkeä. Tavoitteena on siis saada tuloja kaikista palvelupaketin osista, eikä tarjota niitä niin sanotusti kaupan päälle asiakkaan ostaessa niistä jonkun. Yrityksen tulee saada tuottoonsa koko palvelupaketista, mikä saattaa olla haasteellista, sillä yhteisöllisyys ja ilmaiset online-tietokannat voidaan nähdä kilpailevina kustantajan tuottamille maksullisille palveluille. Alla olevissa kuvissa on esitetty visuaalisesti, miten esimerkiksi perinteisen kirjankustantamon toiminta tulisi muuttumaan.



Kuva 2.3. Kirjankustantamon vanha toimintamalli



Kuva 2.4. Kirjankustantamon uusi toimintamalli

Yllä olevissa kuvissa havainnollistetaan, miten vanhassa mallissa kirja toimi ansaintakärkenä ja muut palvelut tukivat sitä, mutteivät luoneet (juurikaan) tuloja. Uudessa toimintamallissa on tarkoituksena saada tuloja kaikista osasista tasaisesti.

2.2. Tiedon hankinta- ja käyttötavat muuttuvat

Ammatillisen tiedon käyttäjät ja samalla tiedon hankinta- ja käyttötavat tulevat muuttumaan. Ammatillisen tiedon käyttäjät ovat pääosin yritysjohtajia ja ylempiä toimihenkilöitä. Heidän siirtyessään eläkkeelle tilalle nousee sukupolvi, joka on jo ala-asteelta lähtien tottunut

hakemaan ja käyttämään tietoa sähköisessä muodossa. Heille painettu kirja ei välttämättä ole enää totutuin tiedonlähde. Ammatillisen tiedon julkaisijan tulisi siis kyetä tarjoamaan tietoa uudessa muodossa, mikä se sitten ikinä tuleekaan olemaan. Saarisen (1998, 23-24) tutkimuksen mukaan esimerkiksi kurssikirja oli helpointa ja nopeinta hankkia kirjakaupasta. Internetistä kirjan hankinta olisi ollut helpointa ja nopeinta vain noin viiden prosentin mielestä. Nuoremmat vastaajat olivat halukkaampia käyttämään tiedonhakuun ja -hankintaan Internetiä.

Asiantuntijoiden mukaan käyttäjillä on vielä tarvetta suomenkieliselle tiedolle. Tämä koskee erityisesti kansalliset erityispiirteet huomioon ottavaa tietoa kuten laki- tai verotietoa. Toisaalta he uskoivat, että ammatillisen tiedon käyttäjät pyrkivät nykyään myös paljon tiedon alkulähteille. Erityisesti tämä koskee yleismaailmallisia, business-trendikirjoja. Kuten aiemmin globalisaation yhteydessä mainittiin, tiedon tuottamisen sykli on nopeutunut. Näin ollen käännetty tieto, varsinkin jos se painetaan vielä kirjaksi, voi vanhentua jo ennen ilmestymistään.

Yllämainittuihin käyttäjien tarpeiden ja toimintamallien muutoksiin haetaan varmistusta asiakashaastatteluilla ja -kyselyllä tutkimuksen empiirisessä osassa luvussa 4.

2.3. Liiketoimintamallit

Liiketoiminnan kuvaamista esiintyy monissa yhteyksissä: liiketoimintasuunnitelman teossa, yrityksen markkinoinnissa sidosryhmille, toiminnan analysoinnissa ja kehittämisessä, akateemisessa tutkimuksessa ja niin edelleen. Kuvauksen tarkkuus ja painotus eri osa-alueiden välillä vaihtelee käyttöyhteydestä riippuen. Tietyt kohderyhmät tarvitsevat yksinkertaistetun kuvauksen yrityksen toiminnasta (esim. media), kun taas toiset voivat tarvita erittäin yksityiskohtaiset tiedot siitä, kuinka yritys toimii (esim. liiketoiminnan kehittäjät ja konsultit). Weillin ym. (2001, 30) mukaan liiketoiminnan kuvaaminen, niin sanoin kuin kuvin, liittyy erityisesti muutoksen analysointiin ja kommunikointiin.

Liiketoimintaa kuvataan monilla eri käsitteillä: liikeidea, strategia, liiketoimintaprosessi, arvoketju ja niin edelleen. Liike-elämään ja akateemiseen kirjallisuuteen on näiden rinnalle ilmestynyt 1990-luvulla internetin ja sähköisen liiketoiminnan leviämisen yhteydessä liiketoimintamallin käsite (Amit & Zott, 2001). Liiketoimintamallien tutkimus on Lambertin (2006) mukaan vielä varsin varhaisessa vaiheessa. Käsitteellä ei vielä ole yhtä yhtenäistä määritelmää, vaan sillä viitataan esimerkiksi johonkin yrityksen toiminnan erityispiirteeseen. Kuitenkin liiketoimintamalli on parhaimmillaan koettu niin tärkeäksi kilpailulle, että jotkut

yritykset ovat yrittäneet patentoida liiketoimintamallejaan (Buchanan, 1998). Tässä kappaleessa käydään aluksi läpi akateemisessa kirjallisuudessa esiintyviä eri liiketoimintamallin määritelmiä ja niiden elementtejä. Lopuksi tarkastellaan vielä liiketoimintamallien luokitteluja.

2.3.1. Liiketoimintamallin määritelmiä

Liiketoimintamallin käsitteelle ei ole yhtä vakiintunutta ja yksiselitteistä määritelmää, ja sen määrittelemisen on akateemisessa tutkimuksessa vielä työn alla (Mahadevan 2000, Amit & Zott 2001, Rajala ym. 2001). Alla olevaan taulukkoon on kerätty esimerkkejä akateemisessa kirjallisuudessa esiintyvistä liiketoimintamallin määritelmistä.

Taulukko 2.1. Liiketoimintamallin määritelmiä

Kirjoittaja	Määritelmä
Afuah & Tucci 2001, 3	Liiketoimintamalli on tapa, jolla yritys muodostaa ja käyttää resurssejaan tarjotakseen asiakkailleen enemmän arvoa kuin kilpailijansa ja tekee rahaa tällä tavoin. Liiketoimintamalli voidaan käsitteellistää järjestelmäksi, joka koostuu osatekijöistä, niiden välisistä yhteyksistä ja dynamiikasta.
Amit & Zott 2001	Liiketoimintamalli kuvailee sisällön, rakenteen ja transaktioiden hallinnan, jotka on suunniteltu luomaan arvoa liiketoimintamahdollisuuksien hyväksikäytön kautta.
Applegate 2000, 53	Kuvaus monimutkaisesta liiketoiminnasta, joka mahdollistaa sen rakenteen ja osatekijöiden välisten suhteiden tutkimisen ja selvittää, miten se reagoi todellisuudessa.
Hamel 2001	Liiketoimintamalli ei ole muuta kuin liiketoimintakonsepti, joka on laitettu käytäntöön
Kallio ym. 2002	Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksen tuote-, palvelu-, informaatio- ja tulovirtoja, yrityksen asemoitumista arvoverkostossa sekä kuvausta eri osapuolten saamista hyödyistä ja tulolähteistä.
Magretta 2002	Tarina, joka selittää kuinka yritys toimii.
Mahadevan 2000	Liiketoimintamalli on ainutlaatuinen sekoitus kolmesta virtauksesta, jotka ovat kriittisiä liiketoiminnalle: Arvovirta (value stream), joka selvittää arvonmuodostuksen yhteistyösopuolille ja ostajille. Tulovirta (revenue stream), joka on suunnitelma varmistaa tulojen muodostuminen liiketoiminnasta. Logistinen virta (logistical stream), joka sisältää liiketoiminnan tariontakeijun suunnitteluun liittyvät asiat.
Osterwalder & Pigneur 2002	Kuvaus yrityksen tarjoamasta arvosta yhdelle tai useammalle asiakassegmentille sekä yrityksen ja sen partneriverkoston arkkitehtuurin kuvaus, joka luo, markkinoi ja toimittaa tämän arvon ja suhdapäöman ja jonka on määrä generoida kannattavia ja kestäviä tulovirtoja
Rajala ym. 2001, 20	Liiketoimintastrategiasta muodostettu toimintasuunnitelma strategisten tavoitteiden täyttämiseksi tietyssä markkinatilanteessa.
Rappa 2003	Yksinkertaisimmillaan liiketoimintamalli on tapa tehdä liiketoimintaa, jolla yritys pystyy ylläpitämään itsensä ja luomaan tuloja. Liiketoimintamalli kertoo, kuinka yritys tekee rahaa, määrittelemällä, miten se on sijoittunut arvoketjussa.
Timmers 1999, 32	Arkkitehtuuri tuotteelle, palvelulle ja tietovirroille, sisältäen kuvauksen liiketoiminnan erilaisista toimijoista ja heidän rooleistaan, sekä kuvaus potentiaalisista hyödyistä eri toimijoille ja kuvaus tulojen lähteistä.
Siuruainen ym. 2005, 10	Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta - toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen/keräämisen (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu.
Weill & Vitale 2001, 34	Yrityksen kuluttajien, asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja toimittajien rooleista sekä suhteista oleva kuvaus, joka identifioi tuotteen, informaation ja rahan päävirrat sekä päähyödyt osapuolille.

Yllä olevien määritelmien perusteella on edelleen vaikea sanoa, mikä liiketoimintamalli oikein on. Esimerkiksi Afuah & Tucci (2001) viittaavat liiketoimintamallillaan tapaan, jolla yritys tekee liiketoimintaa. Toisaalta Timmers (1999) viittaa liiketoimintamallilla yrityksen arkkitehtuuriin, kun taas Mahadevanin (2000) mukaan kyse on yrityksen erilaisista kriittisistä virtauksista. Lisäksi määritelmät eroavat liiketoimintamallin suhteessa strategiaan. Useimpien kirjoittajien määritelmissä liiketoimintamalli tarkoittaa kuitenkin enemmän tai vähemmän kuvausta tai määritelmää yrityksen liiketoiminnasta. Lambertin (2006) mukaan yksi selitys

liiketoimintamallien määritelmien kirjolle on, että ne on luotu liiketoimintamallin kulloistakin käyttötarkoitusta silmällä pitäen.

2.3.3. Liiketoimintamallin elementtejä

Ojalan (2003, 45) mukaan liiketoimintamalleihin liittyvässä tutkimuksessa painopistettä on siirretty määritelmistä tutkimukseen, jossa selvitetään, mistä erillisistä osatekijöistä liiketoimintamalli koostuu tai pitäisi koostua. Mikäli nämä osatekijät, elementit tai toiminnot pystyttäisiin määrittelemään ja perustelemaan yksiselitteisesti, voitaisiin mallia käyttää esimerkiksi viitekehyksenä yrityksen toiminnan kuvaamiseen ja vertailutyökaluna eri yritysten liiketoimintamallien välillä. Alla olevaan taulukkoon on kerätty esimerkkejä akateemisessa kirjallisuudessa esiintyvistä liiketoimintamallin elementeistä.

Taulukko 2.2. Liiketoimintamallin elementtejä

Kirjoittaja	Määritelmä
Afuah & Tucci 2001	<ul style="list-style-type: none"> - Arvo asiakkaalle - Laajuus - Hinnoittelu - Tulojen lähde - Toisiinsa liittyvät toiminnot - Toteutus - Kyvyt - Kestävyys
Alt & Zimmermann 2001	<ul style="list-style-type: none"> - Missio - Rakenne - Prosessit - Tulot, joiden suunnittelussa huomioidaan: <ul style="list-style-type: none"> - Lainsäädäntö - Teknologiset tekijät
Kallio ym. 2002	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotekehitysmalli - Ansaintalogiikka - Jakelumalli - Monimediamalli
Magretta 2002	<ul style="list-style-type: none"> - Jonkin tekemiseen liittyvät liiketoimet (esim. hankinta, valmistaminen) - Jonkin myymiseen liittyvät liiketoimet (esim. myyminen, jakelu)
Mahadevan 2000	<ul style="list-style-type: none"> - Arvovirta, joka määrittelee lisäarvon partnereille ja ostajille - Tulovirta, joka on suunnitelma varmistaa tulojen muodostuminen liiketoiminnasta - Logistinen virta, joka selvittää tarjontaketjun suunnitteluun liittyvät asiat
Osterwalder & Pigneur 2002	<ul style="list-style-type: none"> - Tuoteinnovaatio - Asiakassuhde - Infrastruktuurin johtaminen - Rahoitus

Myös liiketoimintamallin elementtien keskinäinen vaihtelu osoittaa, että jokainen kirjoittaja käyttää omaa tapaansa määritellä nämä tekijät. Vaikka elementtien määrittelyjä on vähintään yhtä paljon kuin liiketoimintamallin määritelmiäkin, voidaan niistä löytää tiettyjä yhteisiä komponentteja. Lähes kaikki määritelmät sisältävät jossain muodossa yritykseen liittyvien toimijoiden ja heille tuotettavan lisäarvonluontiprosessin sekä ansaintalogiikan. Poikkeuksena on Amitin ja Zottin (2001) transaktiopohjainen näkökulma, jossa liiketoimintamalli on erotettu ansaintamallista. He lisäksi korostavat, että lisäarvo ei synny yksin liiketoimintamallista vaan myös yrityksen tuotteesta ja palvelusta.

2.3.4. Liiketoimintamallien luokitteluja

Monet liiketoimintamallien tutkijat (esim. Timmers 1999 ja Rappa 2003) ovat esittäneet yleisiä liiketoimintamallien luokitteluja. Lambertin (2006) mukaan liiketoimintamallit ovat

abstrakteja, monimutkaisia konsepteja, joiden ymmärtämistä yleisen luokittelumallin luonti lisäisi. Luokittelu voi tapahtua joko typologiana tai taksonomiana. Alla olevaan taulukkoon on kerätty lyhyesti luokittelutyyppejen erot.

Taulukko 2.3. Typologian ja taksonomian erot

Typologia	Taksonomia
Spesifi luokittelu	Yleinen luokittelu
Luokat johdettu käsitteellisesti	Luokat johdettu empiirisesti
Deduktiivinen	Induktiivinen
Vähän ominaisuuksia mukana	Paljon ominaisuuksia mukana
Pääosin kvalitatiivinen luokittelu	Kvantitatiivinen luokittelu
Luo pohjan vain rajoitetusti yleistykseen	Luo pohjan yleistykseen

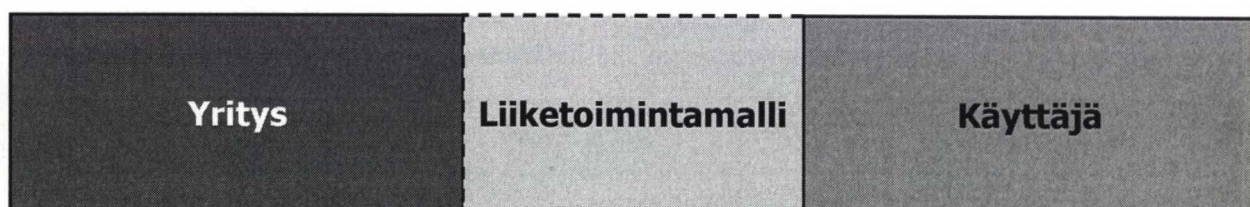
Typologiat ovat siis spesifejä luokitteluja, jotka on luotu tiettyä käyttötarkoitusta varten. Taksonomia on sen sijaan empiriasta johdettu yleinen luokittelu. Lambertin (2006) mukaan liiketoimintamallien luokittelut ovat vielä typologia-asteella. Jotkin tutkijat (esim. Bambury 1998) kutsuvat luokitteluaan virheellisesti taksonomiaksi.

Liiketoimintamallin yksiselitteisen määritelmän puuttumisesta huolimatta liiketoimintamallin ideaa voidaan käyttää liiketoiminnan kuvaamisessa ja strategisessa suunnittelussa hyväksi, kun tarkastelun pohjana käytettävä viitekehys on määritelty selkeästi. Seuraavassa luvussa määritellään liiketoimintamalli tämän tutkimuksen kannalta sekä rakennetaan viitekehys, joka yhdistää ammatillisessa tiedon julkaisemisessa tapahtuneet muutokset (yrityksen ja käyttäjien näkökulmasta) sekä liiketoimintamallin. Lisäksi esitellään viitekehys, jolla voidaan luokitella ammatillisen tiedon julkaisijan liiketoimintamalleja.

3. Tutkimuksen viitekehys

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen viitekehys sekä määritellään liiketoimintamalli. Liiketoimintamallin määritelmä on lainattu Kalliolta ym. (2002): Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen tuote-, palvelu-, informaatio- ja tulovirtoja, yrityksen asemoitumista arvoverkostossa sekä kuvausta eri osapuolten saamista hyödyistä ja tulolähteistä. Kuten Lambert (2006) toteaa, liiketoimintamallien määritelmät ovat kirjava joukko, koska ne on luotu liiketoimintamallin kulloistakin käyttötarkoitusta silmällä pitäen. Tästä syystä on myös perusteltua valita tähän tutkimukseen käyttötarkoitukseen sopiva määritelmä. Kallion ym. (2002) liiketoimintamalli kuvaa tämän tutkimuksen kannalta olennaisia asioita kuten ansaintalogiikan ja jakelumallin muuttumista digitalisaation ja muiden läpikäytyjen trendien vuoksi. Lisäksi kyseistä määritelmää on käytetty tutkittaessa sisältötuotantoa, jota myös ammatillisen tiedon julkaisu on.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu kolmesta pääosasta: yritys, liiketoimintamalli ja käyttäjä. Yrityksellä tarkoitetaan ammatillista tietoa julkaisevaa yritystä. Käyttäjä on ammatillisen tiedon käyttäjä ja liiketoimintamalli on määritelty kuten yllä. Kukin pääkohta jakaantuu vielä useampaan alakohtaan ja niiden alakohtaan. Alla olevassa kuvassa on esitelty tutkimuksen viitekehysten pääkohdat.



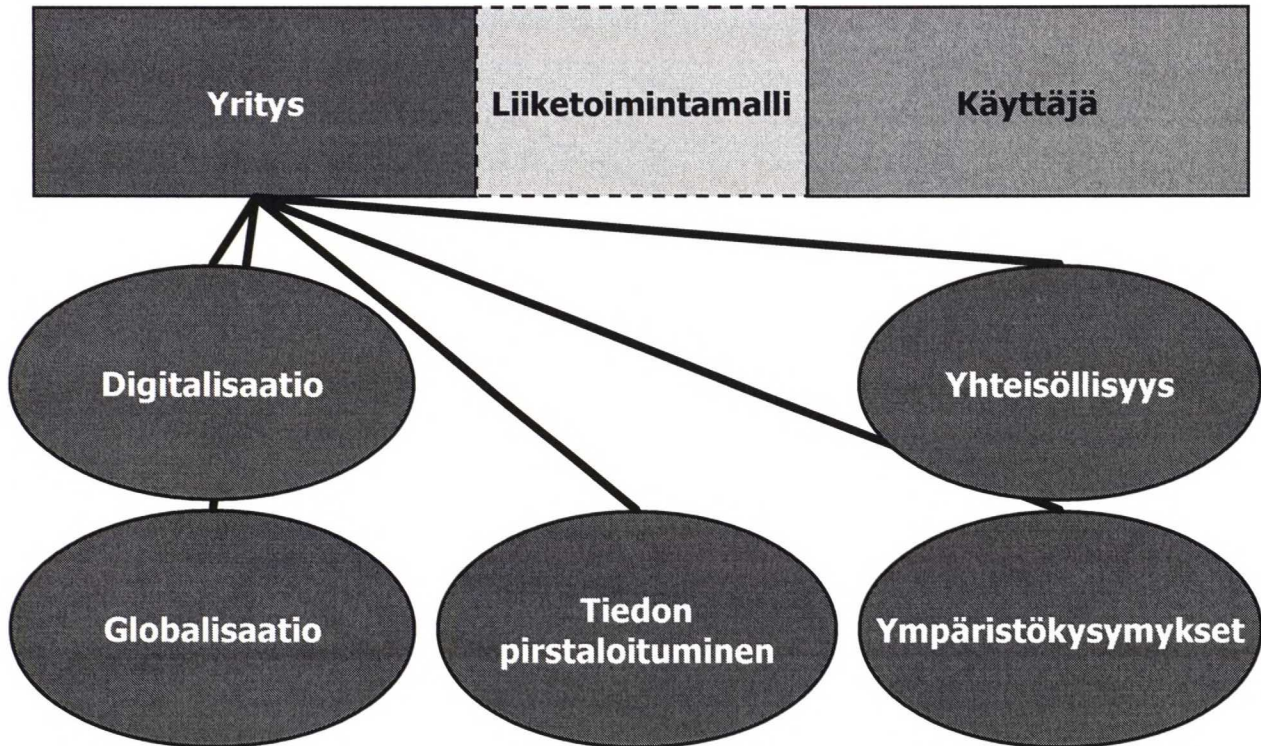
Kuva 3.1. Tutkimuksen viitekehys

Kuvan tarkoituksena on selventää yrityksen, liiketoimintamallin ja käyttäjän suhdetta. Liiketoimintamalli siis yhdistää yrityksen ja käyttäjän. Monissa tutkimuksissa (esim. Osterwalder & Pigneur 2002) todetaan liiketoimintamallin sijoittuvan strategian ja liiketoimintaprosessien väliin. Liiketoimintaprosessit yhdistävät käytännön tasolla yrityksen ja käyttäjän. Näitä prosesseja ohjaa kuitenkin liiketoimintamalli. Sen voidaan kuvitella olevan yrityksen ja käyttäjän välissä yhdistävänä tekijänä, kuten yllä on kuvattu. Viitekehysten purkaminen tapahtuu purkamalla pääkohdat järjestyksessä yritys, käyttäjä ja

liiketoimintamalli. Kukin pääkohta vastaa yhteen tutkimukselle asetetuista tavoitteista (ks. Tutkimusongelma ja tavoitteet 1.2.).

3.1. Yritykseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen tavoitteena 2) oli kartoittaa asiantuntijahaastatteluiden sekä kirjallisuuden avulla ammatillisen tiedon julkaisemisen tulevaisuuden trendejä. Nämä käytiin tarkemmin läpi luvussa 2.1.. Yritykseen vaikuttavat tekijät on kuvattu alla olevassa kuviossa.

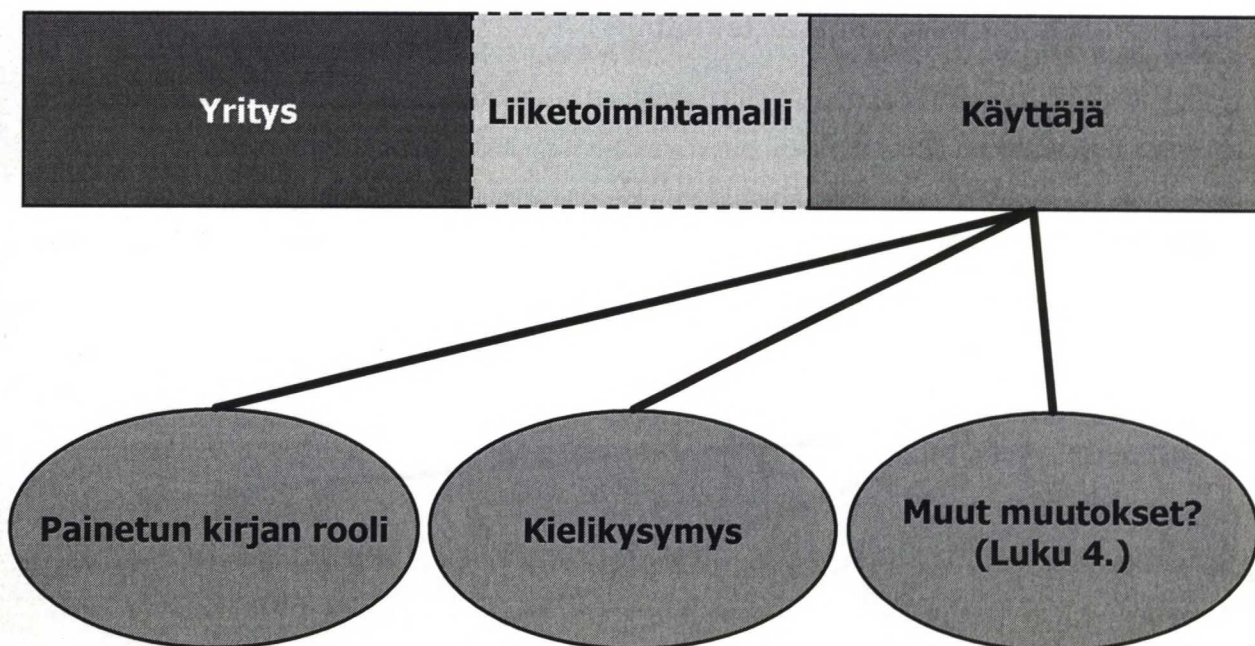


Kuva 3.2. Yritykseen vaikuttavat tekijät

Digitalisaatio on päätrendi, joka vaikuttaa niin yrityksen tuotteisiin ja palveluihin kuin myös jakelukanaviin. Globalisaatio on kiristänyt kilpailua ja kiihdyttänyt tiedon tuottamisen sykliä. Yhteisöllisyys ja tiedon pirstaloituminen asettavat uusia haasteita yrityksen ansaintalogiikalle. Ympäristökysymykset saattavat merkittävästi vähentää painetun kirjan kysyntää ja tuotantoa.

3.2. Käyttäjään vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen tavoitteena 3) oli kartoittaa ammatillisen tiedon käyttäjien tiedonhaku- ja -käyttötottumuksista kyselyn ja haastatteluiden avulla. Asiantuntijahaastatteluiden ja osin myös kirjallisuuden avulla saatiin selville pari käyttäjiin vaikuttavaa tekijää. Nämä on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuva 3.3. Käyttäjään vaikuttavat tekijät

Painetun kirjan rooli on muuttumassa, kun käyttäjissä tapahtuu sukupolven vaihdos. Uusi sukupolvi on paljon tottuneempi käyttämään tietotekniikkaa apunaan tiedonhaussa. Kirja ei ole heille enää totuttu väline. Myös suomen kielen asema ammatillisen tiedon käyttäjien keskuudessa on muuttumassa. Käyttäjillä on yhä enemmän pyrkimys kohti tiedon alkulähteitä. Muita mahdollisia muutoksia käydään tarkemmin läpi luvussa 4. asiakashaastatteluiden ja kyselyn yhteydessä.

3.3. Ammatillista tietoa julkaisevan yrityksen liiketoimintamallit

Tutkimuksen tavoitteena 1) oli luoda viitekehys vaihtoehtoisista liiketoimintamalleista digitalisoituvassa tiedonjaossa. Ensiksi käydään läpi, millaisia yleisempiä vaihtoehtoja liiketoimintamalliksi ammatillista tietoa julkaisevalla yrityksellä on. Viitekehys auttaa tunnistamaan, missä yritys tällä hetkellä on ja mitä mahdollisia muita vaihtoehtoja sillä on. Tämän jälkeen esitetään tarkempi liiketoimintamallin viitekehys, jolla valittu liiketoimintamalli voidaan purkaa elementteihin.

Liiketoimintamallien luokittelu tehdään typologiana. Weill ym. (2005) esittää neljä ominaisuutta, jotka hyvällä typologialla tulisi olla:

- 1) Intuitiivisesti järkevä. Eli kerätään yhteen liiketoimintamalleja, jotka toimivat (esim. luovat arvoa) samalla tavalla. Eri luokkien nimien tulisi lisäksi olla itsestään selviä sellaisenaan.
- 2) Kattava. Pitäisi kattaa kaikki mahdolliset vaihtoehdot.
- 3) Selkeästi määritelty. Pitäisi olla selvää, miten eri liiketoimintamallit määritellään. Eri ihmisten tulisi päätyä samaan tulokseen.
- 4) Käsitteellisesti elegantti. Eli konsepteja tulisi olla mahdollisimman vähän ja niiden tulisi olla sekä yksikertaisia että itsestään selviä sellaisenaan.

Edellisessä luvussa mainittiin digitalisaation olevan päätrendinä ammatillisen tiedon julkaisemisen muutoksessa. Myös tutkimusongelmana on ”Mitä liiketoimintamalleja ammatillista tietoa julkaiseva yritys voi käyttää digitalisoituvassa tiedonjaossa?”. Luokittelussa täytyy siis ottaa huomioon digitaalisuus jossain muodossa. Weillin ym. (2005) varsin kattava tutkimus tuhannesta suurimmasta yhdysvaltalaisesta yrityksestä löysi 16 erilaista liiketoimintamallia, joista seitsemän oli aktiivisesti yritysten käytössä. Akselistoina toimivat tuotteen tyyppi (Financial, Physical, Intangible, Human) sekä ansaintalogiikka (Creator, Distributor, Landlord, Broker).

Tässä tutkimuksessa akseleina toimivat tuotteen tyyppi (Fyysinen, Digitaalinen, Yhteisöllinen) sekä tulonlähteiden määrä (1-3). Tuotteen tyyppi on valittu akseliksi Weillin ym. (2005) laajan tutkimuksen perusteella. Toinen syy on aikaisemmin esitelty alaan vaikuttavat trendit, jotka muovaavat varsin voimakkaasti tarjottavia tuotteita. Ammatillisessa tiedon julkaisussa tuote on perinteisesti ollut fyysinen kirja. Digitalisaatio on kuitenkin tuonut sen rinnalle digitaaliset tuotteet. Yhteisöllisyys on myös asiantuntijoiden mukaan tulossa yhdeksi tuotetyypiksi (tai palveluksi). Rahoitustuotteita ei ammatillisessa tiedon julkaisussa ole, joten Financial-tyyppi jää pois.

Toinen akseli perustuu edellisessä luvussa esiteltyyn tulevaisuuden toimintamalliin, jonka mukaan ammatillisessa tiedon julkaisussa siirryttäisiin enenevässä määrin useamman tulonlähteen käyttöön. Tulonlähteellä viitataan tuloon, joka on yrityksen kannalta merkittävä. Tämän viitekehyksen avulla voidaan tunnistaa seitsemän mahdollista ammatillisen tiedon julkaisijan liiketoimintamallia. Ne on kerätty alla olevaan kuvaan.

Tuote				
Tulonlähteitä		Fyysinen	Digitaalinen	Yhteisöllinen
	1	Perinteinen tiedonjulkaisija	Sähköinen tiedonjulkaisija	Seminaari-organisaattori
	2	Edistynyt tiedonjulkaisija		
		Kirja-		seminaari
			Virtuaaliyhteisö	
	3	Täyden palvelun tiedonjulkaisija		

Kuva 3.4. Ammatillisen tiedon julkaisijan liiketoimintamallit

3.3.1. Perinteinen tiedonjulkaisija

Perinteinen tiedonjulkaisija on tyypillisesti ammatillista tietoa julkaiseva kirjankustantaja. Päätuotteena on fyysinen tuote, useimmiten kirja, joka toimii myös ainoana merkittävänä tulonlähteenä. Tuotekehitys on yksinkertaisuutensa vuoksi hoidettu itse. Ansaintalogiikkakin on usein varsin yksioikoinen: kirjoilla kertamaksu ja lehdillä tilausmaksu. Jakelukanavan osalta vaihtoehtoja on useampia. Perinteinen kustantaja-tukku-kirjakauppa-asiakas-ketju lienee kuitenkin yleisin. Monimediamallia ei käytännössä ole, koska tulonlähteitä ja tuotetyyppejä on vain yksi.

3.3.2. Sähköinen tiedonjulkaisija

Sähköinen tiedonjulkaisija on tyypillisesti Internetissä toimiva yritys. Sen tuotteena voi olla esimerkiksi online-tietokanta tai sähköiset artikkelit ja kirjat. Tuotekehitys voidaan hoitaa itse tai hankkia alihankintana. Jos tiedonjulkaisija on alunperinkin ollut sähköinen tiedonjulkaisija, tuotekehitys on hoidettu itse. Ansaintalogiikassa ja hinnoittelumalleissa on useampia vaihtoehtoja kuin perinteisen tiedonjulkaisijan tapauksessa. Erilaiset organisaatiolisenssit ja mikromaksamisjärjestelmät voivat tulla kyseeseen. Jakelukanava on lähes aina suora ilman välikäsiä. Monimediallisuutta saatetaan käyttää hyväksi differoimalla tuote esimerkiksi sähköisestä kirjasta äänikirjaksi.

3.3.3. Seminaariorganisaattori

Seminaariorganisaattori järjestää maksua vastaan yhteisöllisiä tilaisuuksia kuten seminaareja, työryhmiä, koulutustilaisuuksia jne.. Tuotekehitys on hoidettu itse. Ansaintalogiikka perustuu seminaareista saataviin pääsylipputuloihin. Jakelukanava on suora. Monimediamallia ei ole.

3.3.4. Edistynyt tiedonjulkaisija

Edistynyt tiedonjulkaisija saa tulonsa sekä fyysisistä että digitaalisista tuotteista. Kumpikin tuoteryhmä muodostaa merkittävän osan yrityksen tulosta. Tuotekehitys voidaan suurten yritysten tapauksissa hoitaa itse, mutta yleisesti se hoidetaan varsinkin digitaalisten tuotteiden osalta alihankintana tai se on kokonaan ulkoistettu. Ansaintalogiikka vaihtoehdot ovat useammasta tulonlähteestä johtuen monipuoliset. Kuitenkin edistyneen tiedonjulkaisijan tapauksessa ansaintalogiikat ovat kunkin tuotekategorian osalta usein erilliset, eikä varsinaista hybridimallia esiinny. Jakelukanavavaihtoehtoja on myös useita. Yritys voi hoitaa fyysisten tuotteiden jakelua joko kirjakauppojen kautta tai suoraan omasta nettikaupastaan. Monimediaa voidaan hyödyntää joko tarjoamalla fyysistä tuotetta suoraan digitaalisena (esim. pdf-kirja) tai differoimalla se kuhunkin päätelaitteeseen sopivaksi.

3.3.5. Kirjaseminaari

Kirjaseminaari-liiketoimintamalli perustuu sekä fyysisestä tuotteesta että yhteisöllisyydestä saatavaan ansaintaan. Kumpikin tuoteryhmä muodostaa merkittävän osan yrityksen tulosta. Esimerkkeinä jonkin kirjan ympärille rakennettu seminaari tai koulutustilaisuudessa myytävät kirjat. Tuotekehitys voidaan hoitaa itse tai ulkoistaa siten, että yritys hoitaa joko kirjanpainamisen tai seminaarin järjestämisen itse ja partneri huolehtii toisesta. Ansaintalogiikka voi perustua joko erillisiin kertamaksuihin tai yhteishinnoitteluun. Jakelukanava riippuu siitä rakentuuko yhteisöllinen tuote kirjan ympärille vai toisin päin. Fyysiset ja yhteisölliset tuotteet ovat erilaiset, joten sisältötuote on differoitu useisiin medioihin.

3.3.6. Virtuaaliyhteisö

Virtuaaliyhteisö yhdistää sekä digitaalisen tuotteen että yhteisöllisyyden. Perinteisimmillään malli on jonkin digitaalisen tuotteen ja koulutustilaisuuden yhdistelmä. Eteenpäin vietyä myös yhteisöllisyys tapahtuu digitaalisesti. Digitaalisista yhteisöistä ansainta on kuitenkin vielä varsin haasteellista. Tuotekehitys hoidetaan kuten kirjaseminaarien kohdalla. Ansaintalogiikka on varsinkin yhteisöllisen tuotteen kohdalla vielä haasteellista (yhteisöjen ansaintaa on pohdittu luvussa 2.1.4.). Jakelukanava on useimmiten suora. Monimediallisuutta ei välttämättä hyödynnetä, jos kyseessä on aito virtuaaliyhteisö.

3.3.7. Täyden palvelun tiedonjulkaisija

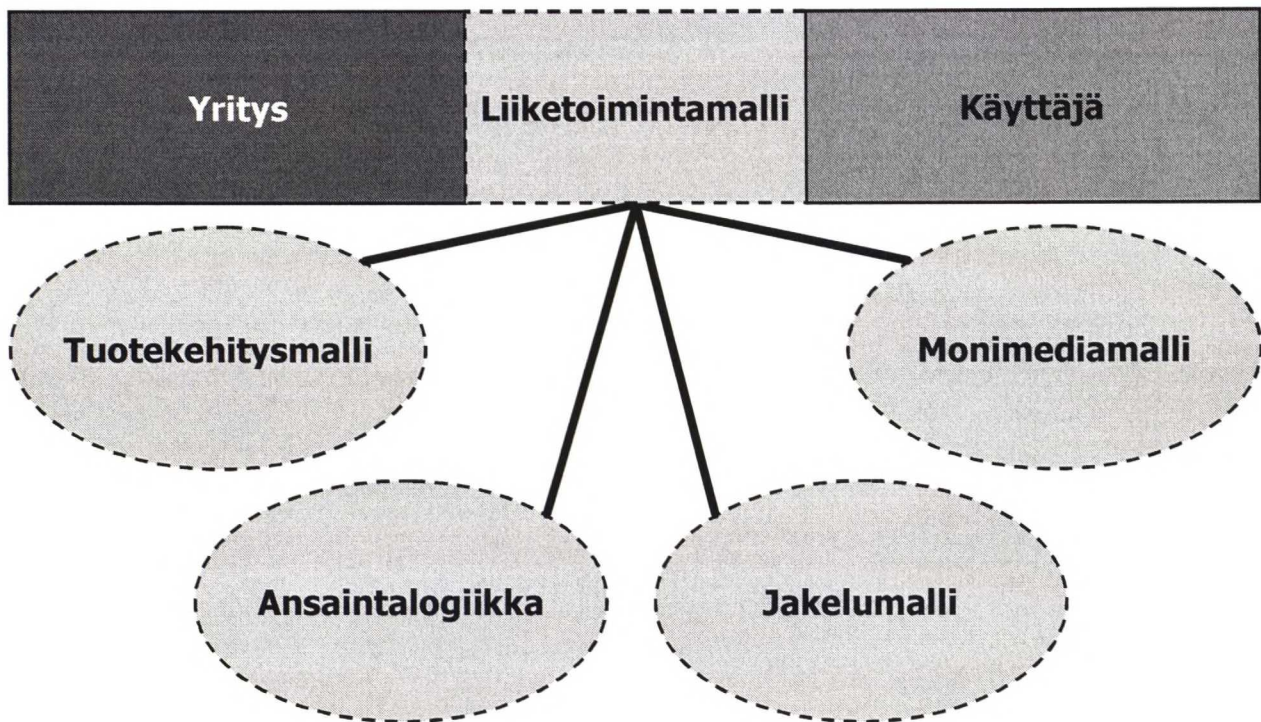
Täyden palvelun tiedonjulkaisija toteuttaa luvussa 2.1.6. kuvattua tulevaisuuden toimintamallia. Ansainta tapahtuu sekä fyysisellä että digitaalisella tuotteella sekä yhteisöllisyydellä. Jokainen osanen on merkittävä kokonaisansainnan kannalta. Tuotekehitys vaatii suuriltakin yrityksiltä paljon, joten se on useimmiten hoidettu alihankintana tai ulkoistettu. Uutena vaihtoehtona on tulossa kuluttujavetoinen tuotekehitys, jonka hyödyntäminen on kuitenkin vielä vähäistä varsinkin ammatillisen tiedon julkaisussa. Ansaintalogiikka perustuu hybridimalliin, jolloin mikään tulonlähteistä ei toimi ansaintakärkenä. Tämä liiketoimintamalli ei siis olisi kestävä ilman kaikkia käytettyjä tulonlähteitä. Jakelumalleja voi olla erilaisia, mutta tiedon tuottamisen syklin nopeutuminen asettaa paineita jakelukanavan lyhentämiseksi ja tehostamiseksi. Monimediamalli perustuu usean eri median varaan rakentuvaan sisältökokonaisuuteen, joka myös tukee hybridimalliajattelua ansaintalogiikassa.

3.3.8. Havaintoja liiketoimintamalleista

Yleisinä havaintoina voidaan todeta tuotekehityksen muuttuvan kompleksisemmaksi liikuttaessa useaan tulonlähteeseen perustuvia malleja. Yrityksen voi olla vaikeaa hallita useita erilaisia tuotteita, joten alihankinnan ja ulkoistuksen osuudet kasvavat. Myös ansaintalogiikat monipuolistuvat tulonlähteiden lisääntyessä. Toisaalta myös digitaalisten tuotteiden ansaintalogiikoissa on enemmän valinnanvaraa kuin fyysisten tuotteiden. Jakelumallit lyhenevät ja yksinkertaistuvat liikuttaessa fyysisistä tuotteista kohti yhteisöllisiä tuotteita. Monimediallisuus luonnollisesti kasvaa tulonlähteiden kasvaessa.

3.4. Liiketoimintamallin purkaminen

Tarkemman viitekehyksen pohjana on käytetty Kallion ym. (2002) mallia: Sisältötuotannon liiketoimintamallit monimediaympäristössä. Ammatillisen tiedon julkaisu kuuluu sisältötuotantoon ja on yhä enenevässä määrin monimediaista. Lisäksi aiemmin esitelty tulevaisuuden toimintamalli perustuu monen eri tulonlähteen käyttöön. Tästä syystä Kallion ym. (2002) malli sopii myös tähän tutkimukseen. Mallin tarkoituksena on auttaa tunnistamaan liiketoimintamallin elementit sekä niiden organisointivaihtoehdot. Alla olevaan kuvioon on kuvattu liiketoimintamallin osat.



Kuva 3.5. Liiketoimintamalli (mukaillen Kallio ym. 2002)

Liiketoimintamallin tarkastelu on siis jaettu neljään osaan. Seuraavaksi käydään jokainen osa alakohtineen läpi.

3.4.1. Tuotekehitysmalli

Tuotekehityksen mallista ilmenee tuotekehityksen kriittiset elementit ja toimintaan osallistuvat tahot. Tuotekehityksen luonteeseen ja teknologiaintensiivisyyteen vaikuttaa olennaisesti se, mitä jakeluteknologiaa käyttäen yrityksen tarjoama tuote jaellaan (Kallio ym., 2002). Käytännössä tuotekehitys voidaan organisoida neljällä tavalla:

- 1) Sisällön ja teknologian kehittäminen rinnakkain
- 2) Sisällön kehittäminen ja teknologian kehitystyön alihankinta
- 3) Tuotekehityksen ulkoistaminen
- 4) Kuluttajavetoinen sisältökehitys

1) Yritys kehittää idean sisältötuotteesta, jonka toteuttaminen edellyttää mittavaa teknistä kehitystyötä. Teknisen kehitystyön tulosten muodostamalle perustalle yritys kehittää edelleen varsinaisen sisältötuotteen. Sisältötuotteen käyttäminen/kuluttaminen edellyttää, että asiakas

on tehnyt tarvittavat investoinnit päätelaiteteknologiaan. Yritys kehittää teknologiaa ja sisältötuotetta rinnakkain ja on allokoanut resurssejaan merkittävässä määrin teknologian kehittämiseen. Sisältöä ei voisi jaella / käyttää markkinoilla olevaa teknologiaa hyödyntäen. Ammatillisen tiedon puolelta esimerkkinä käy Amazonin kehittämä Kindle-lukulaite.

2) Yritys ei tee tuotantovaiheessa lainkaan teknistä kehitystyötä, mutta sisällön kehitystyössä tyypillisesti kuitenkin hyödynnetään uusimpia teknologioita. Teknologia on tehokkaampaa hankkia alihankintana, sillä yrityksen ydinsaaminen ja kriittiset kehitysresurssit keskittyvät sisällön kehittämiseen. Teknisellä kehitystyöllä on tässä tuotekehityksen mallissa lähinnä varsinaista sisältötuotetta tukeva rooli. Ammatillisen tiedon puolelta esimerkkinä käy Duodecimin kehittämät mobiilisisällöt.

3) Tekijänoikeuden hallintaan ja käytön valvomiseen liiketoimintamallinsa perustava yritys ei enää harjoita tuotekehitystoimintaa sisältötuotteen osalta. Tekijänoikeuden omistajan näkökulmasta tuotekehitystoiminta tarkoittaa enemmänkin optimaalisen partneroitumisstrategian tavoittelua. Ulkoistetun tuotekehityksen ytimenä on uusien oheistuotteiden kehittäminen eri medioille ja jakelukanaville. Ammatillisen tiedon puolelta esimerkkinä käy Taylor & Francis, joka on ulkoistanut sähköiset kirjansa Ellibille.

4) Vartenotettavaksi uudeksi sisältötuotannon tuotekehityksen malliksi on kehittynyt käyttäjien itsensä tuottamat sisällöt. Kuluttajavetoista sisältötuotantoa tapahtuu Internetissä useilla keskustelupalstoilla. Kuten luvussa 2.1.4. todettiin, ammatillisen tiedon tuottajan haasteena on huomioida yhteisöllisyys tiedon tuottamisessa. Haasteena on käyttää hyväksi käyttäjien tuottamaa informaatiota ja integroida se kustantajan omiin toimintaprosesseihin. Erityisen haastavaa tämä on nimenomaan ammatillisen tiedon puolella, jossa tiedon on oltava ehdottoman luotettavaa. Eräänlaisena ilmentymä kuluttajavetoisesta sisältökehityksestä voidaan pitää eri kustantajien pitämiä seminaareja asiakkailleen.

3.4.2. Ansaintalogiikka

Tässä osassa käydään läpi Kallion ym. (2002) esittämät seitsemän ansaintalogiikkaa sisällöntuottajille ja otetaan kantaa niihin ammatillisen tiedon tuottamisen näkökulmasta. Lisäksi perehdytään lyhyesti erilaisiin hinnoitteluvaihtoehtoihin, sillä ne vaikuttavat välillisesti yrityksen ansaintamalliin.

Pääsylipputulolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys on kehittänyt sisältötuotteen, jota jaellaan tietyssä sijainnissa. Ammatillisen tiedon tuottamisen tapauksessa tämä voi olla joko

sähköinen tuote (esim. verkkokirja) tai jokin tapahtuma (esim. maksullinen seminaari). Tähän ansaintalogiikkaan voi liittyä myös epäsuoraa ansaintaa esimerkiksi seminaarin yhteydessä tapahtuvalla konsultointipalvelun myynnillä.

Lisenssitulot muodostuvat, kun yritys (tekijänoikeuden omistaja) myy asiakkaalleen (lisenssinhaltija) oikeuden hyödyntää tavaramerkkiä kaupallisesti. Lisenssitulot voivat perustua oheistuotteiden valmistus- ja myyntioikeuden lisäksi myös

- Oikeuteen tuottaa sisältötuote tiettyä tekijänoikeutta hyödyntäen
- Oikeuteen hyödyntää tekijänoikeutta tietyssä jakeluteknologiassa tai
- Oikeuteen hyödyntää tekijänoikeutta tietyllä markkina-alueella

Ammatillisen tiedon tuottamisen tapauksessa lisenssitulot kertyvät useimmiten kirjan teoksen tekijöille.

Projektirahoitukselle on ominaista, että tuottaja toteuttaa sisältötuotteen asiakkaan kanssa läheisessä yhteistyössä (ts. Asiakas rahoittaa tuotannon kokonaan tai merkittävän osan siitä). Tämän tutkimuksen viitekehyksessä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi konsultointiprojektia.

Sisältötuotteen yhteydessä harjoitetaan usein (kuluttajille tai yrityksille suunnattua) mainontaa, josta saatavat tulot jakautuvat eri tavoin riippuen käytettävästä jakelukanavasta. Mainostulot eivät kuitenkaan tyypillisesti ole sisällöntuottajan liiketoimintamallissa tärkeimpiä tulolähteitä, sillä mainosrahoitusmallia soveltavat ensisijaisesti sisältöjen jakelukanavien operoijat. Haastattelujen perusteella myös ammatillisen tiedon puolella koetaan, että ansainta tulisi nimenomaan tapahtua sisällöllä ei mainostuloilla.

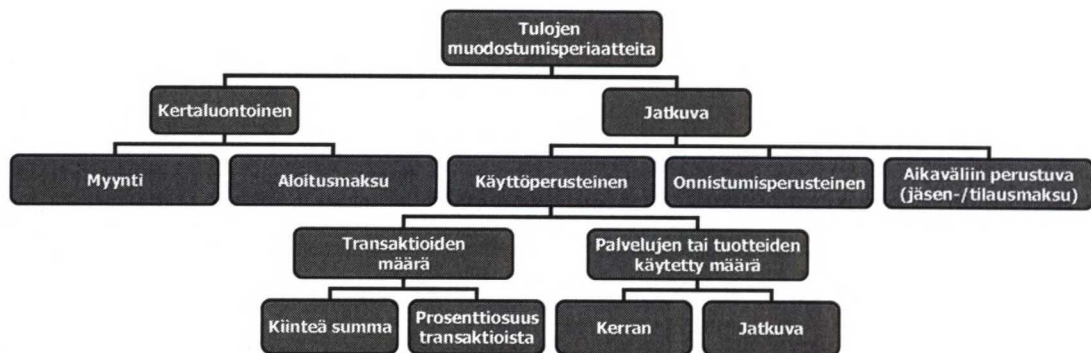
Sisältötuotantojen osalta tuottojen jakaminen on melko yleinen vaihtoehto ansaintalogiikalle. Monet sisältötuotannon aloista ovat ”hittivetoisia” eli yhdellä menestyneellä tuotannolla rahoitetaan useita huonosti menestyneitä tuotantoja. Myös ammatillinen tiedon tuotanto on kustantajan näkökulmasta edellä kuvatun kaltaista.

Tilausmaksut ovat kuudes ansaintamalli. Ammatillisen tiedon puolella tilausmaksut sopivat kahteen tilanteeseen: lehtiin ja Internet-jakeluun. Ammatillisten lehtien ja lehtien ylipäänsä ansainta perustuu usein tilausmaksuihin (ja mainostuloihin). Nykyään ammatillista tietoa voidaan jaella online-tietokantojen kautta, jolloin tilausmaksut ovat yksi mahdollinen

ansaintalogiikka. Kuitenkin aiemmin (Luvussa 2.1.3.) todettiin, että tulevaisuudessa tulot tulevat todennäköisemmin kertamaksuista kuin tilausmaksuista.

Joidenkin sisältötuotteiden liiketoimintamallit perustuvat lähtökohtaisesti useisiin tulolähteisiin. Nämä liiketoimintamallit eivät olisi kestäviä ilman kaikkia käytettyjä tulolähteitä. Haastatteluiden perusteella ammatillisessa tiedon tuotannossa ollaan siirtymässä yhä enemmän näiden hybridimallien käyttöön, jolloin mikään yksittäinen tuote tai palvelu ei toimi varsinaisena ansaintakärkenä.

Loppuasiakashinnoittelussa sisällöntuottajalla tai jakelijalla on useita vaihtoehtoja, jotka riippuvat pitkälti tuotteen ominaisuuksista. Alla olevaan kuvaan on kerätty Gebaueria (2002) mukailten erilaisia sähköisillä markkinoilla käytettyjä kiinteitä hinnotteluperusteita.



Kuva 3.6. Sähköisten markkinoiden hinnoitteluperusteita

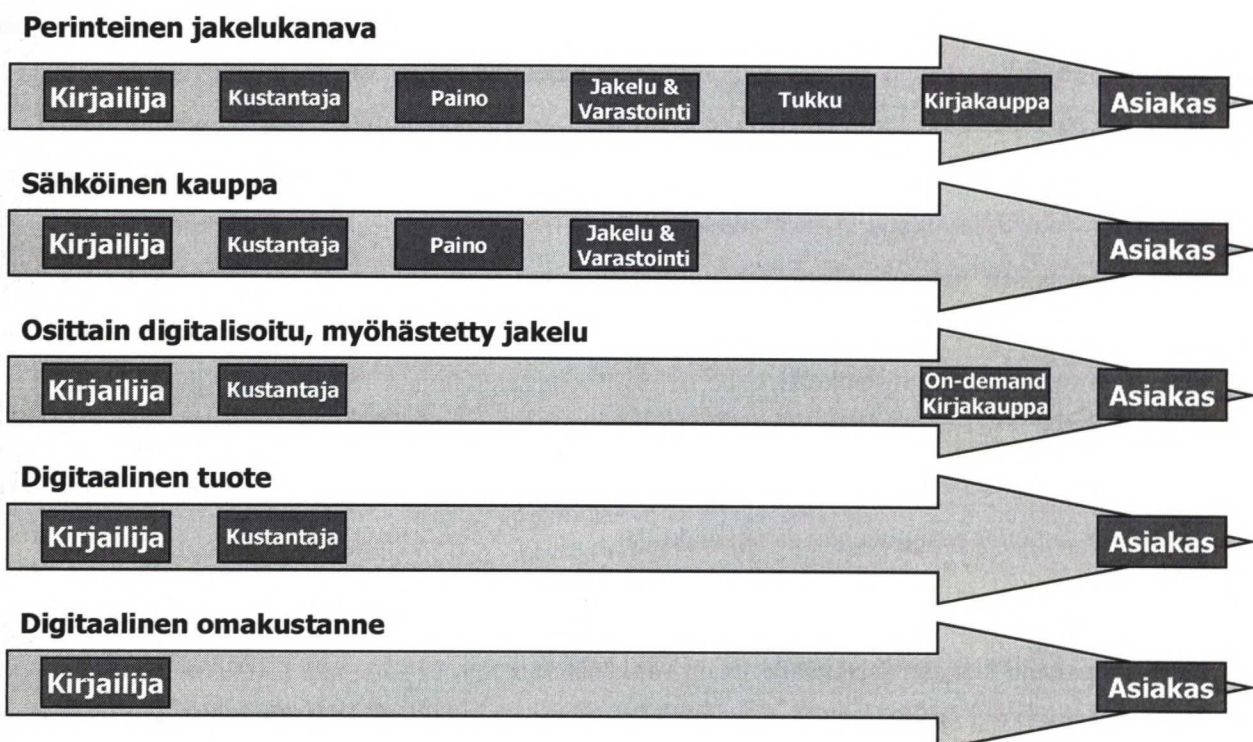
Tiedon pirstaloituminen tulee vaikuttamaan voimakkaasti ammatillista tietoa julkaisevien yritysten ansaintamalleihin. Tämä yhdessä mikromaksamisjärjestelmien käyttöönoton kanssa asettaa paineita tietoa tuottavan yrityksen ansaintamalleille. Sopimukset tiedon tuottajien (kirjailijoiden) kanssa täytyy laatia uudestaan, jotta ne tukisivat uutta, pirstaloitunutta tiedonmyyntiä. Mikromaksamisjärjestelmä edellyttää myös riittävää volyymia, jotta sen toteuttaminen olisi taloudellisesti järkevää.

3.4.3. Jakelumalli

Perinteisesti ammatillista tietoa on jaettu pääosin painettujen kirjojen muodossa. Toimintaympäristön digitalisoitumisen myötä mahdollisten jakelukanavien määrä kuitenkin

kasvaa, mikä luo uusia mahdollisuuksia toimijoille sisältötuotannon arvoketjun eri vaiheissa (Kallio ym. 2002). Hän jatkaa, että sisältötuotteiden jakelussa tapahtuneiden muutosten seurauksena sisältöjä monistetaan nykyaikana ennakkoluulottomasti useisiin eri jakelukanaviin joko kysyntälähtöisesti tai enemmänkin kokeilu- tai tuotekehitystarkoituksessa. Useissa tapauksissa alkuperäisessä jakelukanavassa hyvinkin menestynyt sisältötuote ei ole siirtynyt erityisen helposti uusiin jakelukanaviin (mm. Sisältöä ei ole modifioitu oikealla tavalla, sisällön jakelulle ei ole luotu kestäväää ansaintamallia, jakelukanava ei ole valmis sisältötuotteen lanseeraushetkellä, jne.). Myös haastatteluissa kävi ilmi, että useat epäonnistumiset ammatillisen tiedon tuottamisen alalla ovat johtuneet nimenomaan yrityksistä viedä vanhaa sisältöä uusiin kanaviin vanhan sisällön ehdoilla. Tuotteet tulisi suunnitella tai räätälöidä nimenomaan uuden kanavan ehdoilla.

Jakelukanavia on karkeasti jaoteltuna kahta tyyppiä: suora ja epäsuora. Suorassa jakelussa tuote tai palvelu jaellaan asiakkaalle ilman välikäsiä, kun taas epäsuorassa jakelussa yrityksen ja käyttäjän välissä on yksi tai useampia kanavapartnereita. Kotler & Armstrongin (2006, 363) mukaan yrityksen markkinoiden laajentuessa ja asiakasmäärien kasvaessa myös yrityksen kokonaistransaktioiden määrä kasvaa, ja siten tehokkuutta voidaan lisätä käyttämällä välittäjiä, jotka ottavat hoitaakseen tuotteen välittämisen asiakkaalle (ja mahdollisesti myös muita markkinoinnin tehtäviä). Näiden välittäjien kontaktien, kokemuksen ja toimintojen laajuuden avulla yritys voi saavuttaa taloudellisemmin suuremman loppuasiakasmäärän kuin suorittamalla toiminnot itse. Ammatillisen tiedon jakelussa edellä mainittu on toiminut perusteluna, miksi sisällöntuottajien (kirjailijoiden) on kannattanut käyttää kustantajia. Seuraavaan kuvaan on kerätty ammatillisen tiedon tuottamisen jakelukanavavaihtoehtoja.



Kuva 3.7. Ammatillisen tiedon jakelukanavia (Mukaillen Tinnilä 2002, 2008)

Kotler & Kellerin (2006, 474) mukaan jakelukanavan pituutta voidaan kuvata sillä, kuinka monta tasoa siihen liittyy. Jokainen kanavan toimija, joka suorittaa osan markkinointityöstä ja toimittaa tuotetta ja sen omistusoikeutta kohti loppukäyttäjää, on yksi taso. Pisimpänä kanavana toimii siis perinteinen kanava, jossa sisällöntuottajan ja asiakkaan välissä on peräti viisi välittäjää (tasoa). Sähköinen kauppa on pystynyt eliminoimaan tukun ja kirjakaupan arvoketjustaan. On-demand-kirjakauppoja on haastattelujen mukaan odoteltu pitkään markkinoille, mutta niiden yleistymisessä on vielä joitakin esteitä. Lisäksi ammatillisen tiedon tuottamisen kontekstissa sopivan kokonaisuuden kokoaminen vaatisi runsaasti ammattitaitoa myös asiakkaalta. Digitaalinen tuote on esimerkiksi Amazonin Kindle, johon asiakas pystyy lataamaan sisältöjä suoraan kustantajalta. Digitaalinen omakustanne voi olla esimerkiksi jonkin tunnetun kolumnistin blogi. Omakustanteiden taloudellinen menestyminen vaatii sisällöntuottajalta tunnettuutta ja markkinointikykyä.

Kanavapartnereiden ei tarvitse välttämättä olla erillisiä toimijoita, vaan ne voivat muodostaa tuottajan, tukkumyyjän ja jälleenmyyjän roolit yhdistävän vertikaalisen järjestelmän, jolloin pystytään paremmin kontrolloimaan kanavan käyttäytymistä ja hallitsemaan mahdollisia kanavakonflikteja. Tällaisessa järjestelmässä yleensä yksi kanavan jäsen hallitsee ja koordinoi

koko kanavan toimintaa, ja varmistaa näin kanavan optimaalisen toiminnan ilman keskinäistä kilpailua (Kotler & Keller 2006, 486-487).

Jokainen kanavavaihtoehto tulisi Kotler & Armstrongin (2006, 375-376) mukaan arvioida taloudellisuuden, kontrolloitavuuden ja sopeutuvaisuuden kriteerien mukaan. Taloudellisesta näkökulmasta arvioidaan jokaisen vaihtoehdon tuottavuutta myydyin määrän ja tästä aiheutuvien kulujen suhteen. Välittäjien käyttäminen tarkoittaa lähes poikkeuksetta myös markkinointia koskevan kontrollin ainakin osittaista luovutusta välittäjälle, jolloin omien intressien valvominen tuotteen markkinoinnissa vaikeutuu. Agentti voi pyrkiä maksimoimaan voittonsa keskittymällä erityisesti yrityksen tuotteita ostavien asiakkaiden sijaan vain asiakkaisiin, jotka ostavat paljon tuotteita. Välittäjillä on yleensä myös pitkänajan sitoumuksia muita yrityksiä kohtaan, jolloin kanavan sopeutuvaisuus ja joustavuus markkinoiden muutoksiin heikkenee, ja siten myös kanavan joustavuus tulee arvioida kanavan valinnassa.

Koska osa ammatillisesta tiedosta on elinkaareltaan suhteellisen lyhyttä, on jakelukanavan tehokkuus erittäin tärkeä. Tuote on kehitettävä nopeasti, se on saatava markkinoiden tietoon ja fyysisesti markkinoille nopeasti ja myös pääoman on kierrettävä nopeasti, jotta yritystoiminta pysyisi pystyssä (Haapanen & Vepsäläinen, 1999). Tämän takia jakelukanava olisi pyrittävä pitämään mahdollisimman lyhyenä ja tehokkaana.

3.4.4. Monimediumalli

Digitalisaatio on lisännyt käyttäjän valinnanvapautta ammatillisen tiedon kuluttamisessa ja siitä maksamisessa. Monimediakäsitteellä tarkoitetaan useiden jakelukanavien hyödyntämistä tietyn sisällön jakelussa perinteisen (yksittäisen) jakelukanavan sijaan. Erilaisia medioita on valittavana enemmän kuin koskaan: kirja, Internet, mobiili, jne.. Kallion ym. (2002) mukaan yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa tuotekehityksen laajentamista ja uusien teknologioiden opettelemista, tai tuotekehityksen ulkoistamista kumppaneille säilyttäen itse koordinoituvastuun sisältötuotteen brändin näkyvyydestä ja markkinoinnista eri medioissa ja muissa kanavissa. Monimediallisuudesta seuraa yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja potentiaalisia tulonlähteitä. Ammatillisessa tiedon tuottamisessa on erotettavissa kolme monimediumallia:

- 1) Differoimaton sisältö monessa mediassa
- 2) Usean median varaan rakentuva sisältökokonaisuus

3) Differoitu sisältötuote useisiin medioihin

1) Yrityksellä on yksi sisältötuote, jota jaellaan useassa kanavassa hyvin samanlaisena. Yritys tähtääkin monikanavaisuudella myynnin ja asiakkaiden määrän kasvattamiseen. Tyypillisesti eri kanavilla on erilaiset ansaintalogiikat, ja saattaa olla, että ansaintalogiikka ei toimi uusissa kanavissa odotetusti.

2) Yrityksen tarjoama sisältötuote muodostuu useissa medioissa tarjottavien toisiaan tukevien sisältötuotteiden muodostamasta kokonaisuudesta. Sisältötuote ei ole siten samanlainen eri medioissa, vaikka ne liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Kanavilla on oma kriittinen merkityksensä tuotteen markkinoinnissa tai ansainnan kannalta, ja yhden jakelukanavan poisjääminen ei mahdollistaisi kannattavaa liiketoimintaa toisissa kanavissa. Monikanavamallissa huomionarvoista on, että sisältötuote on eri kanavissa olennaisesti erilainen. Kumppanuussuhteet eri medioita hallinnoivien jakelukanavapartnerien kanssa ovat tässä mediamallissa hyvin tärkeitä.

3) Yritys on ulkoistanut kumppaneilleen samaan tuote- tai tavaramerkkiin pohjautuvia erilaisia sisältötuotteiden hyödyntämisoikeuksia. Vaikka sisältötuotteita tyypillisesti markkinoidaan toisistaan riippumatta, ne tukevat toisiaan markkinoinnillisesti yhteisen brändin näkyvyyttä lisäten. Tekijänoikeuden omistajalla tulee olla tässä monimediamaallissa laaja agenttiverkosto ja useita jakelukanavapartnereita.

Haastatteluissa todettiin lähes yksimielisesti, että monimediamaalleista ammatilliseen tiedontuotantoon sopii parhaiten vaihtoehto 2): usean median varaan rakentuva sisältökokonaisuus. Suurimpana haasteena tässä mallissa on saada ansainta tulemaan nimenomaan kokonaisuudesta. Yleistä on, että yksi jakelukanava (esim. painettu kirja) muodostaa ansaintakärjen, joilla muiden kanavien kustannukset katetaan.

3.5. Yhteenveto

Tässä luvussa käytiin läpi tutkimuksen viitekehys ja määriteltiin liiketoimintamalli. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen tuote-, palvelu-, informaatio- ja tulovirtoja, yrityksen asemoitumista arvoverkostossa sekä kuvausta eri osapuolten saamista hyödyistä ja tulolähteistä. Tutkimuksen viitekehys muodostuu kolmesta pääosasta: yritys, liiketoimintamalli ja käyttäjä. Yrityksellä tarkoitetaan ammatillista tietoa tuottavaa tai

julkaisevaa yritystä. Käyttäjä on ammatillisen tiedon käyttäjä ja liiketoimintamalli on määritelty kuten yllä.

Liiketoimintamallin molemmin puolin on tapahtunut viime aikoina suuriakin muutoksia. Näistä yrityksen kannalta merkittävin on ollut digitalisaatio, joka vaikuttaa liiketoimintamallin kaikkiin elementteihin. Seuraavassa luvussa kartoitetaan tarkemmin käyttäjän puolella tapahtuneita muutoksia asiakashaastatteluiden ja -kyselyn avulla sekä sovelletaan tutkimuksen viitekehystä käytäntöön.

4. Ammatillisen tiedon tuottajan liiketoimintamallit – Case Tekninen kustantaja

Tutkimuksen empiirinen osa koostuu kolmesta teemasta:

- 1) Asiakashaastatteluista
- 2) Asiakaskyselystä
- 3) Liiketoimintamalleista

Aluksi kartoitetaan asiakashaastatteluiden avulla mahdollisia muutoksia käyttäjien tiedon hankinta- ja käyttötavoissa. Seuraavaksi haetaan varmistusta haastatteluissa esiin tulleille muutoksille suuremman otoksen avulla asiakaskyselyn muodossa. Sitten määritellään Teknisen kustantajan luokka viitekehyksen avulla sekä analysoidaan sen toimintaa lähemmin Kallion ym. (2002) liiketoimintamallin elementtien avulla. Lopuksi annetaan vielä suosituksia yrityksen johdolle.

4.1. Tekninen kustantaja

Tutkimuksen case-yrityksenä toimii Tekninen kustantaja, joka on erään suomalaisen teollisuus ry:n omistama tekninen kustantaja. Yhtiö harjoittaa kirjankustannustoimintaa sekä tiedon välittämistä seminaarien ja työelämän koulutuksen muodossa sekä teollisuus ry:n kansainvälistymishankkeiden hallinnointia.

Teknisen kustantajan missiona on tuotteistaa ja välittää teollisuus ry:ssä tai sen aktiivisella myötävaikutuksella tuotettua tietoa ry:n jäsenyritysten ja muiden asiakkaidensa teknologian ja toiminnan kehittämiseksi. Toiminnassa yhdistyvät liiketaloudelliset ja teollisuus ry:n toiminnan tavoitteet. Itse yritys on henkilöstöltään varsin pieni, mutta se hyödyntää verkostoaan tehokkaasti tiedon tuotteistamisessa.

Yritys valittiin tämän tutkimuksen case-yritykseksi, koska tutkimuksen tekijä osallistui syksyllä 2007 Helsingin kauppakorkeakoulun yritysprojektiin, joka tehtiin Tekniselle kustantajalle.

4.2. Aineiston hankinta ja käsittely

Empiirinen aineisto koostuu sekä asiakashaastatteluista että -kyselystä. Asiakashaastattelut toteutettiin kuten asiantuntijahaastattelutkin eli puolistrukturoituina. Kunkin haastattelun kanssa käytiin läpi samat teemat muutaman vakiokysymyksen avulla, mutta keskustelun on annettu rönsyillä myös kysymysten rajojen ulkopuolelle. Tämä on tärkeää, koska tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tarpeita ja halukkuutta uudenlaisten palvelujen käyttöön. Puolistrukturoiduilla haastatteluilla oli mahdollisuus saada selville vastausten taustalla olevia asenteita ja tuntemuksia. Asiakashaastatteluita tehtiin viisi kappaletta: kaksi konsulttia ja kolme Teknisen kustantajan asiakasta eri tehtävistä ja toimialoilta. Haastattelut kestivät 15-60 minuuttia ja ne nauhoitettiin.

Haastattelujen perusteella laadittiin kyselylomake. Kysely toteutettiin Teknisen kustantajan nettisivujen kautta, ja sen vastaajat koostuivat Teknisen kustantajan asiakkaista. Vastauksia saatiin yhteensä 141 kappaletta. Kyselyn tulokset tallennettiin Excel-tiedostoksi. Monivalintakysymysten vastaukset purettiin pylväsdiagrammeiksi. Joidenkin kysymysten kohdalla tutkittiin myös iän, koulutustaustan ja tietotyypin vaikutuksia vastauksien jakaumiin. Sekä asiakashaastattelurunko että -kyselyrunko löytyvät liitteistä.

4.3. Tiedon hankinta- ja käyttötapojen muutoksia

Tässä kappaleessa käydään läpi aluksi asiakashaastatteluiden anti. Seuraavaksi esitellään asiakaskyselyn tulokset. Lopuksi kerätään esiin tulleet ilmiöt yhteen ja lisätään ne tutkimuksen viitekehykseen.

4.3.1. Asiakashaastattelujen anti

Asiakashaastattelujen perusteella tiedonhaku on osittain jatkuvaa teknologiateollisuuden alalla olevien trendien seuraamista sekä toisaalta tietoa haetaan myös henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. Alan kehityksen jatkuvaa seuranta ylläpidetään esimerkiksi ammattilehtiä lukemalla (joko hakusanojen avulla tai lehtiä vapaasti selailemalla) ja tietoa alan trendeistä saadaan myös erilaisten konferenssien kautta.

Tiedon tarpeen herääminen saattaa olla myös liitoksissa tiettyyn ongelmaratkaisutilanteeseen. Tällöin ensimmäinen askel tiedonhaussa on usein internet, esim. Google ym. hakukoneet ja toisaalta myös internet-tietokannat, joko maksulliset tai ilmaiset. Ongelmanratkaisutilanteet voivat liittyä esimerkiksi suuremman projektin tiedonhakutarpeisiin, jolloin informaatiota

haetaan usein ulkoisista sähköisistä tietokannoista, esimerkiksi tilastokeskuksen sähköisistä tietokannoista, markkinadataa tarjoavista palveluista (Bloomberg ym.) tai esimerkiksi investointipankkien raporteista.

Kuten yllä mainittiin, sähköisen tiedon rooli tiedonhaun ensimmäisessä vaiheessa korostuu. Usein esimerkiksi internetin hakukoneita käytetään sopivien teoksien tai julkaisujen etsimiseen. Tiedon luonteesta riippuen tiedonhaku saattaa myös keskittyä kokonaan sähköisiin tietokantoihin. Käyttäjät kokevat sähköiset tietokannat hyödyllisinä, kun kyseessä on spesifi tieto. Tiedon haarukointi hakusanojen perusteella on helpompaa kuin esimerkiksi suurta kirjaa selailemalla. Tietokannan tulisi myös olla sopivan kokoinen ja käyttäjän tiedonhaun tarpeisiin räätälöity. Hyvin laajat tietokannat, jotka sisältävät paljon käyttäjän kannalta ”turhaa” informaatiota, koetaan ongelmallisiksi. Helpointa halutun tiedon löytäminen on, jos tietokanta on kohtuullisen kokoinen. Sähköiset tietokannat koetaan myös hyvin hyödyllisiksi nopeasti päivittyvän tiedon osalta. Koska alaan liittyvissä ohjeissa (esim. hankintaehdoissa) tapahtuu usein muutoksia, on niiden tarjoaminen sähköisessä muodossa järkevää, sillä sähköisen tietokannan päivittäminen on selvästi helpompaa verrattuna päivitetyn julkaisun painattamiseen ja jakeluun.

Internetissä tarjolla oleva tieto koetaan luotettavammaksi, mikäli se on maksullista tai vaatii edes rekisteröitymisen. Tietokantojen maksullisuutta ei koettu kovin ongelmalliseksi tämänkaltaisten, spesifiä tietoa tarjoavien sähköisten palvelujen osalta – usein maksullisiin tietokantoihin on yritystason lisenssi, eikä maksullisuus näin rasita esim. yksittäistä projektia tai käyttäjää.

Sähköinen tiedonsaanti korostuu myös lyhyehköiden julkaisujen tapauksessa. Lyhyen, alle kymmenen sivun mittaisen tekstin lukeminen ruudulta koetaan melko ongelmattomaksi. Mikäli teksti on pidempi, tulostetaan se mieluummin paperiversioksi. Lyhyidenkin tekstien tapauksessa mahdollisuus tulostamiseen koetaan tärkeäksi, jotta tiedon voi ottaa paperiversiona mukaan ja lukea esimerkiksi työmatkalla.

Sähköinen tietokanta koetaan myös hyödylliseksi pienempiin kokonaisuuksiin pilkkottavan tiedon tapauksessa. Käyttäjät saattavat olla kiinnostuneita vain yhdestä osasta laajempaa kokonaisuutta, jolloin tietokanta, missä käyttäjä voi edetä linkkejä pitkin kiinnostavaan aihealueeseen, koetaan hyödylliseksi. Käyttöliittymän suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota myös kokonais kuvan viestimiseen käyttäjälle – käyttöliittymän tulee pakottaa käyttäjä ensin

näkemään kokonaiskuva aiheesta, jolloin halutun osion linkittyminen suurempaan kokonaisuuteen selkiintyy. Esimerkiksi metodikirjallisuutta tarjotaan tämänkaltaisten tietokantojen muodossa. Pienempien osioiden julkaiseminen sähköisessä muodossa on hyödyllistä käyttäjän näkökulmasta myös siinä mielessä, että käyttäjä voi esimerkiksi ladata halutun osion omalle tietokoneelleen, jolloin hän pääsee tulevaisuudessakin käsiksi tietoon helposti.

Tiedon kuljettaminen mukana on myös helppoa, sillä sen sijaan, että kannettaisiin useita kirjoja, kulkee kaikki tieto helposti kannettavalla tietokoneella. Nykyään jo joissakin yrityksissä työntekijöillä ei ole kiinteitä työpisteitä, joten kaikki päivän mittaan tarvittava tieto on oltava kuljetettavissa sähköisten tietokantojen avulla tietokoneella.

Sähköisen tuotteen maksaminen koetaan vielä osittain kyseenalaiseksi; konkreettisemmasta asiasta on helpompi maksaa. Esimerkiksi sähköisen tai paperisen Helsingin Sanomien tapauksessa koetaan luontevammaksi maksaa paperisesta tuotteesta, joka on konkreettinen.

Vaikka sähköiset tietokannat nousivat esille erityisesti tiedonhaun alkumetreillä, asiakashaastattelujen perusteella on kuitenkin selvää, että perinteinen kirja on edelleen relevantti erityisesti kehittämiskirjallisuuden osalta. Kirjoja luetaankin edelleen esimerkiksi ammattiosaamisen ylläpitämiseen. Perinteisen kirjan rooli korostuu, kun informaatio on luonteeltaan sellaista, mitä on hankalaa pilkkoa osiin ja laittaa sähköiseen muotoon. Haastateltavat korostivat myös perinteisen kirjan paremmuutta sähköiseen pdf-muotoiseen kirjaan nähden. Satoja sivuja sisältävän opuksen tulostamista ei nähdä kovin mielekkäänä varsinkaan, kun kovakantisen perinteisen kirjan kuluerä yritystasolla on minimaalinen.

Haastateltavien mukaan ongelmat sähköisen kirjan kannalta liittyvät ruudulta luettavuuden lisäksi kommentoitavuuteen. Perinteiseen paperiseen kirjaan on helppoa ja luontevaa tehdä omia merkintöjä. Vaikka merkintöjä voidaan tehdä myös tietyissä tietokoneohjelmissa, ei niiden tekemistä koeta kuitenkaan yhtä luontevaksi kuin perinteisen paperin tapauksessa. Toisaalta kirjan valiksi nostettiin myös sen helppo kuljetettavuus, ja kirjan lukemisen helppous esimerkiksi verrattuna tietokoneen avaamiseen ja ruudulta lukemiseen.

Tulevaisuudessa kirjan voidaan ajatella mahdollisesti siirtyvän sähköiseen muotoon, mutta vielä se ei haastateltavien mukaan ole mahdollista. Pullonkaulana on toistaiseksi päätelaitteiden kehittymättömyys. Mikäli päätelaitteet onnistuvat ratkaisemaan ongelmat liittyen luettavuuteen, kommentoitavuuteen ja kuljetettavuuteen, saattaa sähköinen lukeminen

lisääntyä, mikä saattaisi puolestaan johtaa kirjan roolin pienentymiseen. Vielä päätelaitteita ei kuitenkaan nähdä tarpeeksi houkuttelevina.

Yhteenvedona voidaankin siis todeta, että painettu kirja toimii parhaiten laajoja kokonaisuuksia käsitteleville teksteille, joita on hankala pilkkoa osiin. Sähköinen tietokanta sen sijaan on ylivoimainen hakemistomaisen ja luettelomaisen tiedon esittämiseen. Se sopii yhä paremmin ja paremmin teksteille, jotka on mahdollista pilkkoa pieniksi, itsenäisiksi kokonaisuuksiksi.

Kirjaa tukeville sähköisille lisäpalveluille vaikuttaisi olevan tarvetta ja kiinnostusta. Lisäpalveluiden kohdalla ei välttämättä olla halukkaita maksamaan niistä erikseen, mutta toisaalta, mikäli lisämateriaali on tuotettu laadukkaasti, ollaan siitä mahdollisesti valmiita maksamaan osana kirjan hintaa tai esimerkiksi teollisuus ry:n vuosimaksua.

Varsinkin oppimateriaalina käytettävien kirjojen tapauksessa kirjan kuvien ja esimerkiksi PowerPoint-kalvojen tarjoaminen sähköisessä muodossa olisi suotavaa. Kalvojen avulla kirjojen tietoja voitaisiin myös päivittää sähköisesti, jolloin päivittäminen olisi sekä nopeampaa että toisaalta myös taloudellisempaa (sillä painomäärät saattavat olla niin pienet, ettei uuden painoksen kustantaminen ole järkevää). Lisäksi aihetta havainnollistavien videoklippien tarjonta esimerkiksi internet-sivuilla koettiin kiinnostavaksi.

Asiantuntijahaastatteluissa korostunut mp3-muotoinen tiedon jakaminen ei käyttäjien näkökulmasta vaikuttanut erityisen kiinnostavalta. Sen sijaan käyttäjät olivat kiinnostuneempia ns. webcast-palveluista, mikäli ne on toteutettu huolellisesti. Esimerkiksi teollisuus ry:n tilaisuudessa kuvatut tallenteet voitaisiin julkaista internetin kautta. Tällöin tallenteen tulisi kuitenkin olla aidosti tehty tuote, joka on järkevän mittainen, ja missä puhujan lisäksi katsojalle esitellään puhujan käyttämät PowerPoint-kalvot jne.

Yhteisöllisyyttä ja kommentoitavuutta sekä toisaalta keskustelua muiden lukijoiden kanssa ei koettu sen sijaan tarpeelliseksi. Keskustelupalstoilla ja yhteisöissä toimiminen työn puolesta ei ollut haastateltavien keskuudessa tavallista. Yhteisöllisyys koetaan ehkä toistaiseksi vielä uutena asiana, joka vaatii aikaa puhjetakseen. Yhteisöllisyyteen liittyy haasteita mm. lisäarvon osoittaminen käyttäjille sekä keskustelun aktiiviseksi saaminen (passiivinen yhteisö ei toimi).

4.3.2. Asiakaskyselyn anti

Kuten asiakashaastatteluihin kävi ilmi, monille tiedonhaku on jatkuva prosessi. Oman alan tapahtumia ja kehitystä seurataan erilaisista medioista. Myös asiakaskysely tukee tätä väitettä. Asiakaskyselyn mukaan suurin syy tiedonhaun aloittamiseen on kuitenkin ongelmanratkaisu. Jokin työhön liittyvä ongelma tulee ratkaista tai kollegat esittävät kysymyksen, johon ei osata suoralta kädeltä vastata. Tällöin lähdetään etsimään tietoa.

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää tietoa haettiin eniten. Yksityiskohtainen esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvä tieto oli toisena ja teknologiatieto kolmantena. Erot eri tietotyyppien kesken eivät kuitenkaan olleet kovin suuria. Suomenkielistä tietoa hakivat lähes kaikki vastanneet. Myös englanninkieliselle tiedolle oli suuri kysyntä, koska jokaisesta tieto- ja ikäryhmästä sen osuus oli yli 50 %. Muita haettuja kieliä, jotka mainittiin useammin kuin kerran, olivat ruotsi ja saksa. Suomenkielisen tiedon tuottaminen näyttää siis kyselyn valossa varsin perustellulta edelleen.

Uutta tietoa haettiin eniten netistä ja seuraavaksi eniten lehdistä. Tämä piti paikkansa kaikkien tietotyyppien osalta. Tämä myös osaltaan tukee alan jatkuvaa seuraamista. Liiketoiminnan kehittämistiedon osalta kirjat olivat muita tietotyyppisiä korostuneemmassa asemassa. Muita mainittuja tietolähteitä olivat muun muassa WSOYpro sekä erilaiset koulutustilaisuudet ja seminaarit. Ehdottomasti tärkein kriteeri tiedonhaun kanavan valinnassa oli nopeus. Myös vaivattomuutta oli korostettu, joten kanavan tulisi olla käyttäjälleen mahdollisimman nopea ja helppo käyttää.

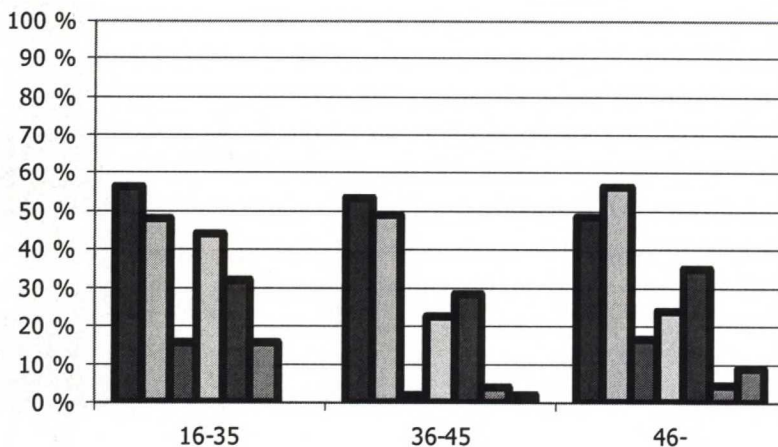
Haluttu tieto löydettiin pääosin melko helposti. Vaikeinta tuntui olevan liiketoiminnan kehittämistiedon löytäminen. Haastavimmaksi tiedonhaun prosessissa koettiin oikean hakusanan määrittely. Kuten aikaisemmin todettiin, netti on tärkein tiedonhaun kanava. Tällöin hakukriteerien määrittelyn tärkeys korostuu entisestään. Myös ajanpuute mainittiin haasteeksi, joka vahvistaa nopeuden merkitystä kanavavalinnassa. Kolmas merkittävä haaste koettiin olevan tiedon liiallinen määrä.

Kirjat hankitaan pääosin perinteisessä muodossa netistä. Liiketoiminnan kehittämistä käsitteleviä teoksia hankitaan myös kirjakaupoista ja yksityiskohtaista tietoa sisältäviä netistä pdf-muodossa. Tämä selittynee kummankin tiedon ominaispiirteillä eli esimerkiksi yksityiskohtaista tietoa haettaessa tiedosta ei tarvita kuin pieni osa, joka löytyy helpoiten ja nopeimmin pdf-muotoisesta kirjasta.

Kirjoja luetaan tasaisesti niin töissä, työmatkalla kuin vapaa-aikanakin, jolloin luetaan erityisesti liiketoiminnan kehittämiskirjallisuutta. Tämä kirjallisuus myös luetaan muita useammin kannesta kanteen. Yksityiskohtaista tietoa ja teknologian kehittämisoppaita luetaan lähinnä selaillen, joskin ensimmäiseen tehdään myös kohtalaisen paljon muistiinpanoja ja alleviivauksia. Kirjojen tietojen varmentamiseen ja tarkistamiseen käytetään paljon muita lähteitä, erityisesti teknologian kehittämiskirjallisuuden osalta.

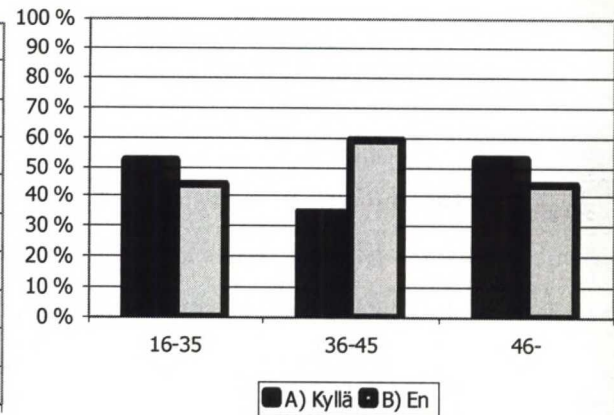
Seuraavaksi kysyttiin mahdollisista lisäpalveluista sekä niiden maksullisuudesta. Tätä varten tehtiin lisäanalyysi ikäryhmittäin (ks. kuvat alla).

16. Millaiset julkaisuja täydentävät/korvaavat palvelut toisivat sinulle eniten lisäarvoa?



- A) Pdf-muotoinen kirja
- B) Kirjan kuvat/kalvosarja tms. sähköisessä muodossa
- C) Kirjan aiheeseen liittyvä keskusteluryhmä
- D) Oman tarpeesi mukaan moduuleista koottava julkaisu
- E) Sähköinen uutiskirje
- F) Internetistä ladattava äänikirja
- G) Muunlainen palvelu, mikä?

17. Koetko lisäpalvelut tarpeellisiksi myös maksullisina?



Kuva 4.1. Mahdolliset lisäpalvelut ja niistä maksaminen

Pdf-muotoinen kirja ja kirjan kuvat yms. sähköisessä muodossa olivat toivotuimpia lisäpalveluja. Nuoret suosivat myös muita enemmän moduuleista koottavia julkaisuja sekä äänikirjoja. Lisäksi uutiskirje sai kannatusta tasaisesti kaikissa ikäryhmissä. Muita mahdollisia lisäpalveluja olivat webcast-seminaarit, ongelmanratkaisupalsta sekä asiantuntijoiden tuomat uudet näkökulmat tai lisätieto kirjan aiheisiin. Yksi toivoi helppokäyttöisyyden lisäämistä vanhemmille käyttäjille: ”Nuoret henkilöt omaavat jo

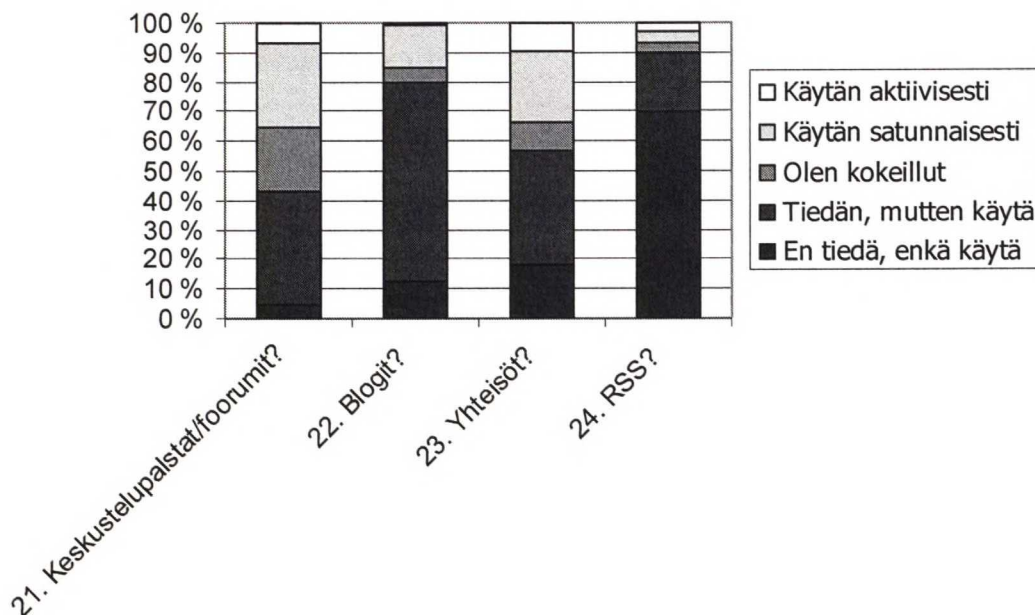
koulutuksessa saamansa tiedon sähköisyydestä, mutta vanhemmat henkilöt joutuvat panostamaan myös itse järjestelmien hallintaan. Sitä kynnystä voisi pyrkiä madaltamaan”. Maksullisuuteen suhtautuminen oli kokonaisuudessaan lähes 50/50, kuitenkin ei-ääniä oli hieman enemmän. Purettaessa vastaukset ikäryhmittäin näkyy selvästi, että 36–45-vuotiaat ovat haluttomimpia maksamaan uusista palveluista. Sen sijaan alle 35-vuotiaiden ja toisaalta yli 46-vuotiaiden keskuudessa enemmistö oli valmiita maksamaan uusista palveluista.

Netistä ostaminen oli vastanneille varsin tuttua. Lähes kaikki olivat ostaneet konkreettisen tuotteen netistä ja moni myös sähköisen tuotteen. Monilla ei ollut myöskään mitään rajoitteita työkoneensa käytössä. Joiltain vastaajilta oli evätty ohjelmien asennus työkoneeseen sekä joidenkin tiedostotyyppien käyttö.

Kun nettiä käytettiin tiedonhakuun, suurimmaksi haasteeksi muodostui luotettavan tiedon löytyminen. Lisäksi tiedon paljous ja sen käytettävyyys askarruttivat monia. Yksi mainitsi haasteeksi myös paljon esillä olleen turvallisuuden.

Sähköisistä palveluista suosituimpia olivat keskustelupalstat ja erilaiset yhteisöt (ks. kuva alla). Blogit tiedettiin, mutta niitä seurattiin varsin vähän. RSS oli useimmille uusi tuttavuus.

Käytätkö seuraavia sähköisiä palveluja?



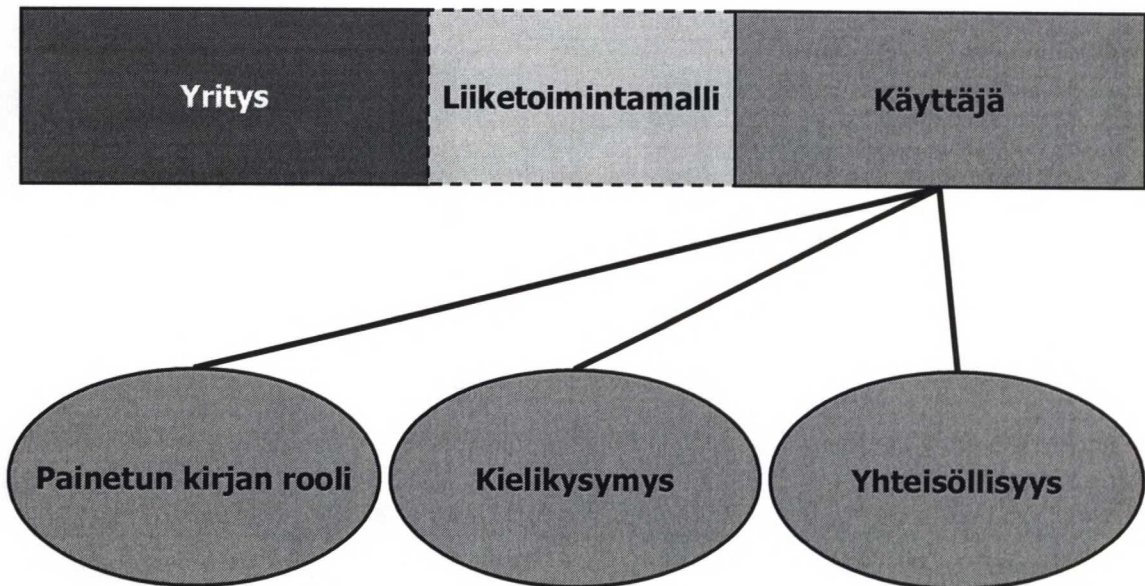
Kuva 4.2. Sähköisten palvelujen käyttö

4.3.3. Yhteenveto

Sekä asiakashaastattelut että -kysely vahvistivat käsityksiä painetun kirjan roolin muuttumisesta. Yhä useammin ammatillista tietoa etsitään Internetistä, joka on myös kyselyn perusteella ensisijainen tiedonlähde. Internetin suosioon vaikuttaa tiedonhaun yhteydessä korostunut nopeus: tieto täytyy olla saatavilla välittömästi. Internetistä löytyvä tieto koettiin myös melko luotettavaksi varsinkin, jos sivusto vaati rekisteröitymistä tai oli maksullinen. Painettu kirja toimi kuitenkin edelleen syvällisemmän ja analyyttisemmän tiedon välittämisessä.

Kielikysymys heijasteli myös asiantuntijoiden näkemystä suomenkielisen tiedon tarpeellisuudesta. Vaikka yli 50 prosenttia kaikista vastanneista hakikin tietoa myös englanniksi, yli 95 prosenttia teki sitä suomeksi. Toisaalta siis niin sanotut trendikirjat luetaan todennäköisesti alkuperäiskielellä ennen niiden käännösten ehtimistä markkinoille.

Kolmanneksi käyttäjiin vaikuttavaksi ilmiöksi on noussut yhteisöllisyys. Vaikka varsinkin haastatteluissa siihen suhtauduttiin työkäytössä penseästi, kysely osoitti, että erilaiset yhteisöt kiinnostavat. Keskustelupalstoja ja yhteisöjä käytti noin puolet vastaajista. Todennäköistä on, että tämän tyyppiset palvelut kasvattavat suosiotaan myös ammatillisen tiedon puolella. Alla olevaan kuvaan on kerätty ammatillisen tiedon käyttäjissä tapahtuneita asioita.



Kuva 4.3. Ammatillisen tiedon käyttäjään vaikuttavat ilmiöt

4.4. Teknisen kustantajan liiketoimintamallit

Tässä kappaleessa käydään ensin läpi teknisen kustantajan nykytilanne sijoittamalla se edellisessä luvussa esiteltyyn ammatillisen tiedon julkaisijan liiketoimintamallitypologiaan. Seuraavaksi pohditaan, miten havaitut ilmiöt tulevat vaikuttamaan teknisen kustantajan toimintaan ja mihin luokkaan sen tulisi pyrkiä. Lopuksi käydään tarkemmalla viitekehyksellä läpi, miten tähän luokkaan päästäisiin.

4.4.1. Teknisen kustantajan liiketoimintamalli tällä hetkellä

Tekninen kustantaja jakaa tuotteitaan (kirjoja) sekä fyysisessä että digitaalisessa muodossa. Lisäksi se järjestää jonkin verran koulutustilaisuuksia ja seminaareja. Ansainta tapahtuu kuitenkin pääosin fyysisillä ja digitaalisilla tuotteilla, joten se sijoittuu luokkaan ”Edistynyt tiedonjulkaisija” (ks. kuva alla).

Tuote				
Tulonlähteitä		Fyysinen	Digitaalinen	Yhteisöllinen
	1	Perinteinen tiedonjulkaisija	Sähköinen tiedonjulkaisija	Seminaari-organisaattori
	2	Edistynyt tiedonjulkaisija		
		Kirja-		seminaari
			Virtuaaliyhteisö	
	3	Täyden palvelun tiedonjulkaisija		

Kuva 4.4. Teknisen kustantajan nykyinen liiketoimintamalli

Tekninen kustantaja on varsin pieni organisaatio, joka hyödyntää tuotekehityksessään ja jakelussaan vahvaa verkostoaan. Kirjojen jakelu tapahtuu sekä kirjakauppojen että Teknisen kustantajan oman nettikaupan välityksellä. Digitaaliset tuotteet, joita on noin 30 prosenttia Teknisen kustantajan julkaisuista, myydään nettikauppa Ellibsin kautta. Ansaintalogiikka perustuu pääosin kertamaksuihin. Monimediallisuus on differoimattoman sisällön jakelua fyysisessä ja sähköisessä muodossa.

4.4.2. Ilmiöiden vaikutus Teknisen kustantajan toimintaan

Aiemmin tutkimuksessa on esitelty ilmiöitä, jotka vaikuttavat ammatillisen tiedon julkaisemiseen. Alla olevaan taulukkoon on kerätty sekä yritykseen että käyttäjään vaikuttavat seikat.

Taulukko 4.1.

Ammatillisen tiedon julkaisemiseen vaikuttavat ilmiöt

Yritys	Käyttäjä
Digitalisaatio	Painetun kirjan rooli
Globalisaatio	Kielikysymys
Tiedon pirstaloituminen	Yhteisöllisyys
Yhteisöllisyys	
Ympäristökysymykset	

Kuten Laitinen ym. (2007) toteaa: ”Kaikki sisältö, joka voidaan sähköistää, tullaan sähköistämään edelleen käytettävyyden ja jakelun tehokkuuden ansiosta”. Teknisen kustantajan julkaisuvalikoimasta noin 30 prosenttia on tällä hetkellä saatavissa myös sähköisessä muodossa. Tämä luku todennäköisesti nousee lähelle sataa tulevien vuosien aikana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että fyysisten tuotteiden (kirjojen) valikoimaa kannattaisi ainakaan alkuun pienentää. Mediana kirja tulee säilymään vielä pitkään. Digitaalisia tuotteita kehitettäessä on syytä pitää silmällä myös päätelaitteiden kehittymistä. Asiantuntijoiden mukaan sähköiset lukulaitteet tulevat yleistymään lähivuosien aikana, jolloin niihin on oltava valmiina myös tarjoamaan sisältöä. Yhteistyötä päätelaitteiden valmistajien kanssa tulisi harkita. Digitalisaatio vaikuttaa siis näin ollen sekä tuotteisiin että jakelukanaviin.

Globalisaatio lyhentää tiedon tuottamisen sykliä. Lyhytikäisten trendikirjojen kääntäminen ei kannata, koska asiakkaat lukevat ne alkuperäiskielellä ennen käännöksen ilmestymistä. Kansainvälisen kilpailun kiristyessä on tärkeää, että Tekninen kustantaja erottuu massasta brändillään. O'Reilly (1996) pitää brändiä tärkeimpänä keinona erottautumisessa ympäristössä, jossa on runsaasti vaihtoehtoja. Luotettavan brändin rakentamiseen ja markkinoimiseen onkin siis kiinnitettävä erityistä huomiota.

Tiedon pirstaloituminen asettaa paineita kehittää maksujärjestelmiä. Teknisen kustantajan asiakkaat ovat pääosin yritysasiakkaita, joille maksuprosessin helppous on avainasemassa. Mikromaksamisjärjestelmät eivät kuitenkaan vielä ole saavuttaneet riittävää kypsyyttä, eikä Teknisellä kustantajalla ole resursseja oman järjestelmän kehittämiseen. Sen tulee kuitenkin varautua tarjoamaan tietoaan myös osiin pilkkottavassa muodossa.

Yhteisöllisyyden huomioiminen on suuri haaste. Seminaareista, työryhmistä ja muista yhteisöllisistä tuotteista tulisi saada merkittävä tulolähde, mikäli yritys haluaa muuttaa luokitteluaan. Yhteisöllisyys tulee asiantuntijoiden mukaan muokkaamaan myös yritysten työtapoja. Teknisen kustantajan tapauksessa tämä voisi tarkoittaa sitä, että se saisi apua

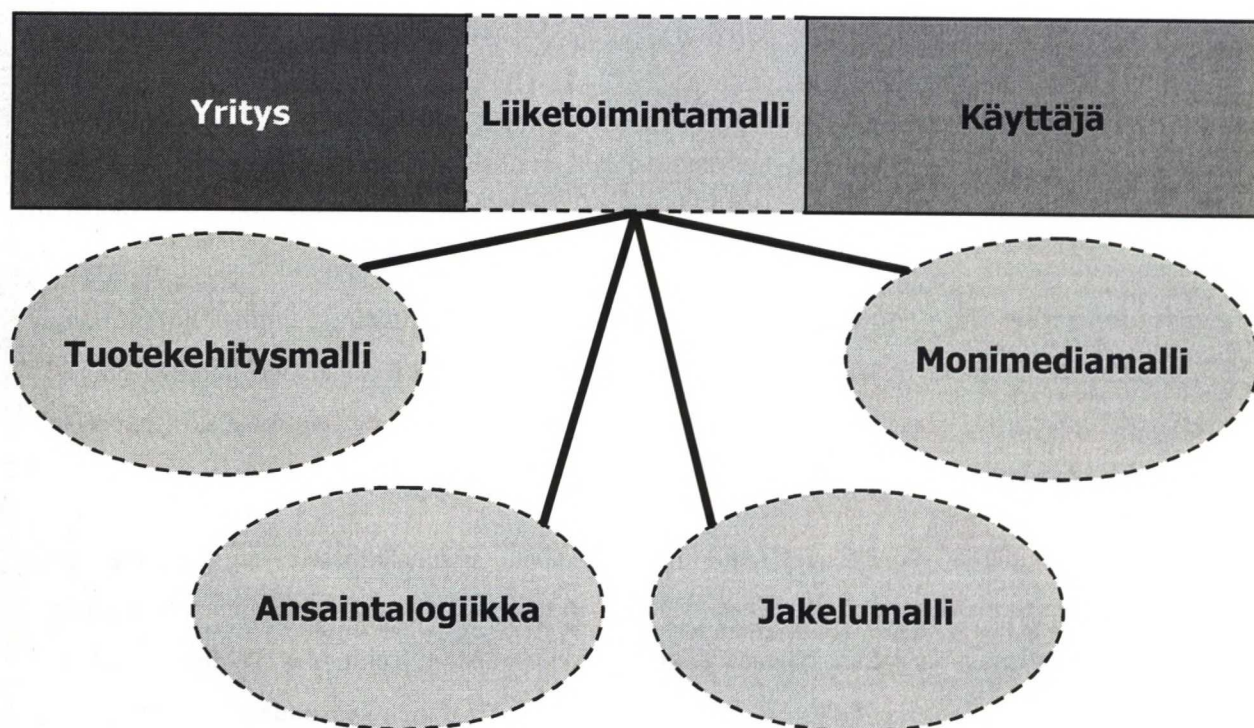
tuotekehitykseen ja tietojen päivitykseen yhteisöltä. Yhteisöllisyyden integrointi omiin toimintaprosesseihin on kuitenkin haastavaa.

Huoli ympäristöstä on jatkuvasti kasvanut. Tämä saattaa vaikuttaa Teknisen kustantajan toimintaa kahdella tavalla. Ensiksikin kirjan ALV voi nousta nykyisestä, mikäli todetaan kirjan kuluttavan merkittävästi luonnonvaroja. Tällöin digitaalisten tuotteiden kysyntä kasvanee entisestään. Toiseksi asiakkaat voivat tulla ympäristötietoisemmiksi, jolloin on kiinnitettävä huomiota fyysisten tuotteiden paketointiin. Viihdekirjallisuuden puolella on jo esimerkkejä tästä, kun J.K. Rowling kieltäytyi käyttämästä suomalaista paperia ympäristöstandardien puuttumisen vuoksi (AFP, 2008).

Käyttäjien puolella tapahtuneet muutokset lisäävät todennäköisesti digitaalisten ja yhteisöllisten tuotteiden kysyntää. Yhteisöllisyys oli tosin työkäytössä vielä hieman vierasta, mutta digitaalisuus on jo arkipäivää. Teknisen kustantajan tuleekin siis kehittää ainakin sähköisiä palveluitaan. Kielitaito on ammatillisen tiedon käyttäjien keskuudessa varsin hyvä, joten alkuperäislähteiltä tietoa pystytään hakemaan. Kuitenkin suomenkielisellekin tiedolle on tarvetta. Varsinkin peruskurssien oppikirjat sekä kansalliset erityispiirteet huomioiva tieto kannattaa jatkossakin julkaista suomeksi. Teknisen kustantajan ei resurssiensa puolesta kannata lähteä kilpailemaan englanninkielisten tiedontuottajien kanssa.

4.4.3. Teknisen kustantajan analysointi tarkemmalla viitekehyksellä

Tarkempana viitekehysenä käytetään tässä tutkimuksessa aiemmin esiteltyä Kallion ym. (2002) mallia sisältötuotannon liiketoimintamalleista monimediaympäristössä (ks. kuva alla).



Kuva 4.5. Liiketoimintamalli (mukaillen Kallio ym. 2002)

Tuotekehitysmalleista ”Sisällön ja teknologian kehittäminen rinnakkain” voidaan Teknisen kustantajan tapauksessa unohtaa. Tekninen kustantaja on varsin pieni organisaatio, joka toimii vähäisillä resursseilla, joten oman tuotekehityksen perustaminen on epärealistista. Tehokkain vaihtoehtoista Tekniselle kustantajalle on tuotekehityksen ulkoistaminen, jolla tarkoitetaan enemmänkin optimaalisen partneroitumisstrategian tavoittelua. Pienikin organisaatio pystyy palvelemaan isoa asiakaskuntaa tehokkaan verkoston avulla. Tällöin se pystyy keskittymään ydintehtäväänsä eli tiedon suodattamiseen ja jalostamiseen asiakkailleen. Kuluttajavetoinen sisältökehitys on vielä alkutekijöissään ammatillisen tiedon puolella. Ainakin tietojen kommentointiin ja päivittämiseen käyttäjistä voisi olla apua.

Perinteisesti Tekninen kustantaja on ansainnut fyysisten tuotteiden myynnillä. Digitaaliset tuotteet mahdollistavat kuitenkin uudenlaisia ansaintamalleja. Tämän lisäksi mahdolliset yhteisölliset tuotteet asettavat haasteita ansaintalogiikalle. Asiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessa toimittaisiin yhä enemmän hybridimallin mukaan. Tällöin liiketoimintamallit perustuvat lähtökohtaisesti useisiin tulolähteisiin. Nämä liiketoimintamallit eivät olisi kestäviä ilman kaikkia käytettyjä tulolähteitä. Myös hinnoitteluperustetta olisi syytä pohtia.

Jakelukanava voi olla joko suora tai epäsuora. Teknisen kustantajan tapauksessa suora jakelukanava (oma verkkokauppa) on suositeltavin. Käyttäjille tehdyn kyselyn mukaan suurin

osa käyttäjistä ostaa jo nyt kirjansa (perinteisenä tai sähköisenä) verkkokaupasta. Lisäksi digitalisaation ja tiedon tuottamisen syklin nopeutumisen myötä jakelukanava tulee saada mahdollisimman tehokkaasti.

Kallion ym. (2002) malliin liittyy oletus monimediaisuudesta. Sisältötuotteet ovat enenevässä määrin monimediaisia. Asiantuntijoiden mukaan monimediamalleista ammatilliseen tiedontuotantoon sopii parhaiten vaihtoehto: usean median varaan rakentuva sisältökokonaisuus.

4.5. Yhteenveto ja suositukset johdolle

Tässä luvussa käytiin läpi asiakashaastatteluiden ja -kyselyn tuloksia sekä analysoitiin Teknistä kustantajaa tutkimuksen viitekehystä vasten. Sekä asiakashaastattelut että -kysely vahvistivat käsityksiä painetun kirjan roolin muuttumisesta. Yhä useammin ammatillista tietoa etsitään Internetistä, joka on myös kyselyn perusteella ensisijainen tiedonlähde. Internetin suosioon vaikuttaa tiedonhaun yhteydessä korostunut nopeus: tieto täytyy olla saatavilla välittömästi. Internetistä löytyvä tieto koettiin myös melko luotettavaksi varsinkin, jos sivusto vaati rekisteröitymistä tai oli maksullinen. Painettu kirja toimi kuitenkin edelleen syvällisemmän ja analyttisemmän tiedon välittämisessä.

Kielikysymys heijasteli myös asiantuntijoiden näkemystä suomenkielisen tiedon tarpeellisuudesta. Vaikka yli 50 prosenttia kaikista vastanneista hakikin tietoa myös englanniksi, yli 95 prosenttia teki sitä suomeksi. Toisaalta siis niin sanotut trendikirjat luetaan todennäköisesti alkuperäiskielellä ennen niiden käännösten ehtimistä markkinoille.

Kolmanneksi käyttäjiin vaikuttavaksi ilmiöksi on noussut yhteisöllisyys. Vaikka varsinkin haastatteluissa siihen suhtauduttiin työikätyössä penseästi, kysely osoitti, että erilaiset yhteisöt kiinnostavat. Keskustelupalstoja ja yhteisöjä käytti noin puolet vastaajista. Todennäköistä on, että tämäntyyppiset palvelut kasvattavat suosiotaan myös ammatillisen tiedon puolella.

Tekninen kustantaja oli analysointihetkellä ”Edistynyt tiedonjulkaisija” eli sen tulot tulivat sekä fyysisistä että digitaalisista tuotteista. Sillä oli myös jonkin verran yhteisöllistä toimintaa, mutta niistä saatu ansainta ei ollut merkittävää.

4.5.1. Suositukset johdolle

Kehity kohti ”Täyden palvelun tiedonjulkaisijaa”. Asiantuntijahaastatteluiden ja havaittujen ilmiöiden perusteella tulevaisuuden toimintamalli tulee olemaan sellainen, jossa

ammattilliselta tiedon julkaisijalta odotetaan niin fyysisiä, digitaalisia kuin yhteisöllisiäkin tuotteita. Jokaisen tuoteryhmän tulisi muodostaa tulovirta, joka on yrityksen kannalta merkittävä. Tarkemmalla viitekehyksellä analysoituna päädyttiin seuraaviin neljään kehityssuuntaan.

Tuotekehityksen ulkoistaminen. Teknisen kustantajan kaltaisella pienellä organisaatiolla ei ole resursseja hoitaa tuotekehitystään itse varsinkin, kun se nykyaikana on entistä teknologiavetoisempaa. Tärkeintä on keskittyä ydintehtävään eli tiedon tuotteistamiseen. Kuluttajavetoinen sisällöntuotanto voi tulla joiltain osin myös kysymykseen.

Ansaintalogiikkana hybridimalli. Hybridimalli tukee parhaiten kehitystä kohti ”Täyden palvelun tiedonjulkaisijaa”. Näin ansainta voidaan alusta alkaen suunnitella tulemaan useista eri lähteistä, jotka ovat kaikki yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä. Teknisen kustantajan on kiinnitettävä erityistä huomiota yhteisöllisistä tuotteista saatavaan suoraan ansaintaan (verrattuna epäsuoraan, esim. seminaareissa myytyihin kirjoihin).

Jakelukanava lyhyeksi ja tehokkaaksi. Tiedon tuottamisen syklin nopeutuessa jakelun täytyy toimia tehokkaasti. Teknisen kustantajan tulisikin siis suosia suoraa jakelua asiakkailleen oman verkkokaupan välityksellä. Asiakaskyselyn tulokset tukevat panostusta verkkokauppaan.

Rakenna usean median varaan rakentuva sisältökokonaisuus. Monimedimalli tukee vahvasti päällimmäistä ideaa kehittyä kohti ”Täyden palvelun tiedonjulkaisijaa”. Kuten ansaintalogiikka myös monimedimalli on syytä rakentaa alusta asti useaa eri mediaa tukevaksi.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa kerrataan lyhyesti tutkimusongelma ja tavoitteet. Lisäksi käydään läpi sekä teoreettiset että empiiriset johtopäätökset. Lopuksi esitellään vielä keskeisimpiä jatkotutkimuksen aiheita.

5.1. Yhteenveto

Tämä tutkimus käsitteli ammatillista tietoa julkaisevan yrityksen liiketoimintamalleja digitalisoituvassa tiedonjaossa. Ammatillisella tiedolla tarkoitettiin teknistä, liiketaloudellista, juridista tai vastaavaa tietoa, joka on kohdistettu yritysten johto- ja asiantuntijatehtävissä oleville. Tutkimusongelmana oli: Mitä liiketoimintamalleja ammatillista tietoa julkaiseva yritys voi käyttää digitalisoituvassa tiedonjaossa? Lisäksi tutkimukselle oli ongelman ratkaisemiseksi asetettu seuraavat tavoitteet:

- 1) Luoda viitekehys vaihtoehtoisista liiketoimintamalleista digitalisoituvassa tiedonjaossa
- 2) Kartoittaa asiantuntijahaastatteluiden sekä kirjallisuuden avulla ammatillisen tiedon julkaisemisen tulevaisuuden trendejä
- 3) Kartoittaa ammatillisen tiedon käyttäjien tiedonhaku- ja -käyttötottumuksista kyselyn ja haastatteluiden avulla

5.2. Teoreettiset johtopäätökset

Teoreettisessa osassa pyrittiin asiantuntijahaastatteluiden ja akateemisen kirjallisuuden avulla selvittämään ammatillisen tiedon julkaisemisen tulevaisuuden trendejä sekä tulevaisuuden toimintamallia. Lisäksi tutustuttiin lyhyesti ammatillisen tiedon käyttäjien tiedonhaku- ja käyttötottumuksiin, mutta niitä käsiteltiin tarkemmin empiirisessä osassa. Seuraavaksi esiteltiin erilaisia liiketoimintamallien määritelmiä, elementtejä ja luokitteluja. Lopuksi luotiin vielä tutkimuksen viitekehys.

Ammatillisen tiedon julkaisemisessa havaittiin olevan viisi tulevaisuuden trendiä: digitalisaatio, globalisaatio, tiedon pirstaloituminen, yhteisöllisyys ja ympäristökysymykset. Näistä tutkimuksen päätrendinä oli digitalisaatio. Se on aiheuttanut sekä tuote- että

jakelukanavamuutoksia. Digitaalinen toimitus on nopeaa ja vaivatonta varsinkin verrattuna tavaroiden tai henkilökohtaisen palvelun toimitukseen. Digitaalisten tuotteiden tuotanto ja toimitukset ovat automatisoitavissa ja järjestettävissä kysynnän mukaan, mikäli tuotantoon ei tarvita henkilötöyövoimaa. Tuotteiden varastointi ei ole järkevä kallis tuottajalle, kaupalle tai asiakkaallekaan. Ensimmäisessä vaiheessa digitalisaatiolla on voitu tehostaa olemassa olevia liiketoimintamalleja ja arvoketjuja. Seuraavassa vaiheessa sähköinen liiketoiminta on vaikuttanut voimakkaasti toimialoilla, joissa arvoa luova sisältö on voitu jaella kokonaan sähköisesti tai hyödyntää enenevässä määrin käyttäjien itse luomaa sisältöä. Uusimmat sähköiset liiketoimintamallit hyödyntävät arvoverkkoa perinteisistä teollisuusrakenteista poikkeavalla tavalla ja muuttavat materiaalin, sisällön ja rahan kulkua aiemmin totutusta tavasta.

Globalisoitumisen seurauksena myös ammatillisen tiedon julkaisemisen alalla kilpailu kovenee. Maailma pienenee, ja kansainvälisiä jakelukanavia tulee yhä enemmän, mikä asettaa haasteita tiedon tuottajalle. Toisaalta kansainväliset jakelukanavat mahdollistavat myös suomalaisten tiedon tuottajien pääsyn kansainvälisille markkinoille. Haastatteluiden mukaan tiedon tuottamisen sykli on nopeutunut ja tulee luultavasti jatkossa nopeutumaan entisestään.

Tiedon haun ja jakelun muuttuminen liittyy uusien jakelukanavien ja sähköisten palveluiden lisääntymisen lisäksi tiedon pirstaloitumiseen. Tieto on jaettavissa pienissä palasissa, ja käyttäjät haluavat kaiken tiedon sijaan vain tietyn yksittäisen sirpaletiedon. Enää kysymys ei ole siitä, missä muodossa esimerkiksi tietokirja ostetaan, vaan siitä ostetaanko ylipäättään tietokirja vai ainoastaan yksittäinen tieto online-tietokannasta. Tiedon pirstaloituminen on nähtävissä myös trendinä tuottaa sisältöä käyttäjälähtöisesti. Enää ei myydä yhtä kirjaa (perinteistä tai sähköistä), joka sisältää kaiken tiedon, kaikille käyttäjille, vaan sen sijaan myydään käyttäjää kiinnostavia siivuja kirjasta. Käyttäjä pystyy näin valikoimaan massasta itseään kiinnostavat kokonaisuudet, ja koota näin itse räätälöimänsä tietopaketin.

Yhteisöllisyys tiedon tuottamisessa tulee todennäköisesti jatkossa korostumaan entisestään, ja jo nyt tarjolla on ilmaisia yhteisöllisesti tuotettuja tietokantoja (esim. Wikipedia). Haastattelujen perusteella yhteisöllisesti tuotettu tieto soveltuu parhaiten kokempohjaisen, pikatiedon tai toisaalta uusimman tiedon jakamiseen. Ammatillisen tiedon tuottajan haasteena on huomioida yhteisöllisyys tiedon tuottamisessa. Haasteena on käyttää hyväksi käyttäjien tuottamaa informaatiota ja integroida se kustantajien omiin toimintaprosesseihin.

Ympäristötietoisuus on lisääntynyt ja ympäristöasenteet ovat muuttuneet positiivisemmiksi viime vuosien aikana. Ammatillista tietoa tuottava yritys voi joutua tulevaisuudessa miettimään tiedon paketoitapansa uudestaan. Paperin valmistus kuluttaa metsiä, ja jos metsän hakkuun verotusta kiristetään, näkyy se painetun kirjan kustannuksissa. Jos kirjan hintaa nostetaan, tulee se luultavasti vähentämään kirjan kysyntää. Ympäristökysymyksiin liittyy läheisesti myös painetun ja sähköisen kirjan arvonlisäverotuksen mahdollinen muuttuminen. Tällä hetkellä arvonlisäverotus suosii painettua kirjaa, jonka ALV on 8% sähköisen kirjan 22%:n sijaan. Vaikkakin epätodennäköistä on mahdollista, että sähköisen kirjan arvonlisäveroa kevennetään ja vastaavasti painetun kirjan verotusta nostetaan johtuen siitä, että painettu kirja kuluttaa enemmän luonnonvaroja.

Tulevaisuudessa ammatillista tietoa julkaisevien yritysten toimintamalli perustuu asiantuntijoiden mukaan malliin, joka koostuu useista eri tulonlähteistä. Sen sijaan, että ajatellaan perinteistä kirjaa ja sähköisiä tuotteita vaihtoehtoisina joko-tai-tuotteina, tulee näihin suhtautua toisiaan täydentävinä (sekä-että-ratkaisuina). Ansaintalogiikan kannalta malli tarkoittaa, että mikään yksittäinen tuote tai palvelu ei enää yksinään muodosta ansaintakärkeä. Tavoitteena on siis saada tuloja kaikista palvelupaketin osista, eikä tarjota niitä niin sanotusti kaupan päälle asiakkaan ostaessa niistä jonkun.

Ammatillisen tiedon käyttäjät ja samalla tiedon hankinta- ja käyttötavat tulevat muuttumaan. Ammatillisen tiedon käyttäjät ovat pääosin yritysjohtajia ja ylempiä toimihenkilöitä. Heidän siirtyessään eläkkeelle tilalle nousee sukupolvi, joka on jo ala-asteelta lähtien tottunut hakemaan ja käyttämään tietoa sähköisessä muodossa. Heille painettu kirja ei välttämättä ole enää totutuin tiedon lähde. Asiantuntijoiden mukaan käyttäjillä on vielä tarvetta suomenkieliselle tiedolle. Tämä koskee erityisesti kansalliset erityispiirteet huomioon ottavaa tietoa kuten laki- tai verotietoa. Toisaalta he uskoivat, että ammatillisen tiedon käyttäjät pyrkivät nykyään myös paljon tiedon alkulähteille.

Liiketoimintamallien tutkimus on vielä alkuvaiheessa. Käsitteellä ei vielä ole yhtä yhtenäistä määritelmää, vaan sillä viitataan esimerkiksi johonkin yrityksen toiminnan erityispiirteeseen. Liiketoimintamallilla voidaan viitata tapaan, jolla yritys tekee liiketoimintaa. Toisaalta liiketoimintamallilla voidaan viitata yrityksen arkkitehtuuriin, kun taas joidenkin mukaan kyse on yrityksen erilaisista kriittisistä virtauksista. Lisäksi määritelmät eroavat liiketoimintamallin suhteessa strategiaan. Useimpien kirjoittajien määritelmissä liiketoimintamalli tarkoittaa kuitenkin enemmän tai vähemmän kuvausta tai määritelmää

yrityksen liiketoiminnasta. Yksi selitys liiketoimintamallien määritelmien kirjoille on, että ne on luotu liiketoimintamallin kulloistakin käyttötarkoitusta silmällä pitäen.

Liiketoimintamalleihin liittyvässä tutkimuksessa painopistettä on siirretty määritelmistä tutkimukseen, jossa selvitetään, mistä erillisistä osatekijöistä liiketoimintamalli koostuu tai pitäisi koostua. Mikäli nämä osatekijät, elementit tai toiminnot pystyttäisiin määrittelemään ja perustelemaan yksiselitteisesti, voitaisiin mallia käyttää esimerkiksi viitekehyksenä yrityksen toiminnan kuvaamiseen ja vertailutyökaluna eri yritysten liiketoimintamallien välillä. Myös liiketoimintamallin elementtien keskinäinen vaihtelu osoittaa, että jokainen kirjoittaja käyttää omaan tapansa määritellä nämä tekijät.

Monet liiketoimintamallien tutkijat ovat esittäneet yleisiä liiketoimintamallien luokitteluja. Liiketoimintamallit ovat abstrakteja, monimutkaisia konsepteja, joiden ymmärtämistä yleisen luokittelumallin luonti lisäisi. Luokittelu voi tapahtua joko typologiana tai taksonomiana. Typologiat ovat spesifejä luokitteluja, jotka on luotu tiettyä käyttötarkoitusta varten. Taksonomia on sen sijaan empiriasta johdettu yleinen luokittelu. Liiketoimintamallien luokittelut ovat vielä typologia-asteella.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu kolmesta pääosasta: yritys, liiketoimintamalli ja käyttäjä. Yrityksellä tarkoitetaan ammatillista tietoa julkaisevaa yritystä. Käyttäjä on ammatillisen tiedon käyttäjä ja liiketoimintamalli on määritelty kuten yllä. Kukin pääkohta jakaantuu vielä useampaan alakohtaan ja niiden alakohtaan. Lisäksi esiteltiin viitekehys, jolla ammatillisen tiedon julkaisijan liiketoimintamalleja pystytään luokittelemaan. Akseleiksi valittiin tuote (fyysinen, digitaalinen, yhteisöllinen) ja tulonlähteiden määrä (1-3). Tuote-akseli valittiin aikaisempien kattavien luokittelututkimusten perusteella. Tulonlähteiden määrä -akseli puolestaan perustuu tulevaisuuden toimintamalli -ajatteluun. Tällä viitekehyksellä tunnistettiin seitsemän erilaista liiketoimintamallia:

- 1) Perinteinen tiedonjulkaisija
- 2) Sähköinen tiedonjulkaisija
- 3) Seminaariorganisaattori
- 4) Edistynyt tiedonjulkaisija
- 5) Kirjaseminaari

6) Virtuaaliyhteisö

7) Täyden palvelun tiedonjulkaisija

5.3. Empiiriset johtopäätökset

Tutkimuksen empiirinen osuus koostui asiakashaastatteluista ja -kyselystä sekä case-yrityksen liiketoimintamallin analysoinnista. Case-yrityksenä toimi Tekninen kustantaja, joka on erään suomalaisen teollisuus ry:n omistama tekninen kustantaja.

Sekä asiakashaastattelut että -kysely vahvistivat käsityksiä painetun kirjan roolin muuttumisesta. Yhä useammin ammatillista tietoa etsitään Internetistä, joka on myös kyselyn perusteella ensisijainen tiedonlähde. Internetin suosioon vaikuttaa tiedonhaun yhteydessä korostunut nopeus: tieto täytyy olla saatavilla välittömästi. Internetistä löytyvä tieto koettiin myös melko luotettavaksi varsinkin, jos sivusto vaati rekisteröitymistä tai oli maksullinen. Painettu kirja toimi kuitenkin edelleen syvällisemmän ja analyyttisemmän tiedon välittämisessä.

Kielikysymys heijasteli myös asiantuntijoiden näkemystä suomenkielisen tiedon tarpeellisuudesta. Vaikka yli 50 prosenttia kaikista vastanneista hakikin tietoa myös englanniksi, yli 95 prosenttia teki sitä suomeksi. Toisaalta kuitenkin niin sanotut trendikirjat luetaan todennäköisesti alkuperäiskielellä ennen niiden käännösten ehtimistä markkinoille.

Kolmanneksi käyttäjiin vaikuttavaksi ilmiöksi on noussut yhteisöllisyys. Vaikka varsinkin haastatteluissa siihen suhtauduttiin työkäytössä penseästi, kysely osoitti, että erilaiset yhteisöt kiinnostavat. Keskustelupalstoja ja yhteisöjä käytti noin puolet vastaajista. Todennäköistä on, että tämäntyyppiset palvelut kasvattavat suosiotaan myös ammatillisen tiedon puolella.

Tekninen kustantaja oli analysointihetkellä ”Edistynyt tiedonjulkaisija” eli sen tulot tulivat sekä fyysistä että digitaalisista tuotteista. Sillä oli myös jonkin verran yhteisöllistä toimintaa, mutta niistä saatu ansainta ei ollut merkittävää. Tekninen kustantaja on varsin pieni organisaatio, joka toimii vähäisillä resursseilla, joten oman tuotekehityksen perustaminen on epärealistista. Tehokkain vaihtoehtoista Tekniselle kustantajalle on tuotekehityksen ulkoistaminen, jolla tarkoitetaan enemmänkin optimaalisen partneroitumisstrategian tavoittelua. Perinteisesti Tekninen kustantaja on ansainnut fyysisten tuotteiden myynnillä. Teknisen kustantajan tapauksessa suora jakelukanava (oma verkkokauppa) on suositeltavin.

Asiantuntijoiden mukaan monimediumalleista ammatilliseen tiedontuotantoon sopii parhaiten vaihtoehto: usean median varaan rakentuva sisältökokonaisuus.

Case yrityksen johdolle annettiin seuraavat suositukset:

- Kehity kohti ”Täyden palvelun tiedonjulkaisijaa”
- Tuotekehityksen ulkoistaminen
- Ansaintalogiikkana hybridimalli
- Jakelukanava lyhyeksi ja tehokkaaksi
- Rakenna usean median varaan rakentuva sisältökokonaisuus

5.4. Jatkotutkimuksen aiheita

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan erilaisia vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja ammatilliselle tiedonjulkaisijalle. Jatkotutkimuksena voitaisiin empiirisesti selvittää, miten yleisiä esiteltyt seitsemän liiketoimintamallia ovat ja onko niitä käyttävien yritysten menestymisessä eroa.

Digitalisaatio koettiin tässä tutkimuksessa päätrendiksi, joka muokkaa tiedonjakoa. Tulevaisuudessa on todennäköistä, että erilaiset yhteisöllisyyden muodot tulevat yhä merkittävimiksi. Onkin syytä tutkia, miten yhteisöllisyys pystytään aidosti integroimaan yritysten toimintaprosesseihin ja saamaan sitä kautta ansaintaa. Myös fyysisten tuotteiden ja digitaalisten tuotteiden ympäristövaikutuksia tulisi selvittää nykyistä tarkemmin.

Kuten tutkimuksessa todettiin liiketoimintamallien tutkimus on kokonaisuudessaan vielä varsin varhaisessa vaiheessa. Tulisikin siis määritellä yksiselitteisesti liiketoimintamalli ja sen elementit. Tämän jälkeen tulisi pyrkiä luomaan yleinen taksonomia liiketoimintamalleista. Tämä tutkimus on kuitenkin pitkäaikainen projekti, joka vaatii tiedeyhteisöltä vielä runsaasti ponnisteluja tulevaisuudessa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

AFP (2008): "Harry Potter Author Snubs Finnish Printing Paper", *AFP*, Jan 23, 2008, http://afp.google.com/article/ALeqM5iaGC4poM9r4V5rp7_YV72QkojzSg, Online 18.2.2008

Afuah, A. & Tucci, C. L. (2001) *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill, Boston, Massachusetts, 358 p.

Alt, R. & Zimmerman, H-D. (2001) "Introduction to Special Section – Business Models", *Electronic Markets – The International Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 3-9

Amit, R. & Zott, C. (2001) "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 6/7, pp. 493-520

Applegate, L. M. (2000) "E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape", in Applegate, L. M., Dickson, G. W. & DeSanctis G. (eds.) *Information Technology and the New Enterprise: Future Models for Managers*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 49-101

Bambury, P. (1998) "A Taxonomy of Internet Commerce", *First Monday*, Vol. 3, No. 10

Buchanan, L. (1998) "A Business Model of One's Own", *Inc Magazine*, Nov 1998, <http://www.inc.com/magazine/19981101/1031.html>, Online 25.1.2008

Böhle, K., Krueger, M., Herrmann, C., Carat, G. & Maghiros, I. (2000) "Electronic Payment Systems. Strategic and Technical Issues. Background Paper No. 1.", *Electronic Payment System Observatory (ePSO)*, EUR 19933 EN, December 2000

Choi, S-Y., Stahl, D. O. & Whinston, A. B. (1997) *The Economics of Electronic Commerce. The Essential Economics of Doing Business in the Electronic Marketplace*, Macmillan Technical Publishing, Indianapolis, Indiana

Economist (2007): "Revving up", *The Economist*, Vol 385, Issue 8550, special section pp. 6-8

Forrester Research (2003): Jennings, R., Favier, J. & Cremers, I. "Downloads: 13% Of Europe's Music Market In 2007", *The Forrester Report*, May 2003

Gartner (2003): Leong, L., "Global Internet Offers Big Opportunities for Growth", *Report of Gartner*, ID Number: AV-20-3054, June 2003

Gebauer, J. (2002) *(Internet) Business Models*, Luentokalvot 295/457, University of Illinois, http://www.business.uiuc.edu/gebauer/courses/slides/BA295-457_week05_ebusmodels.pdf, Online 30.1.2008

Haapanen, M. & Vepsäläinen, A. P. J. (1999) *Jakelu 2020 – Asiakkaan läpimurto*, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä, 279 p.

Hagel, J. & Armstrong, A. (1997) *Net Gain: expanding markets through virtual communities*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 235 p.

Hamel, G. (2001) *Vallankumouksen kärjessä*, WS Bookwell, Porvoo, Finland, 328 p.

Hietanen, H., Oksanen, V. & Välimäki, M. (2007) *Community Created Content*, Turre Publishing, Helsinki, 127 p.

Hintikka, K. A. (2007) "Web 2.0 – johdatus internetin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin", *Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n julkaisusarja*, Osa 28, ISSN 1459-6490, 48 p.

Kallio, J., Pulkkinen, M. & Tiilikka, J. (2002) *Sisältötuotannon liiketoimintamallit*, LTT-Tutkimus Oy, ISBN 951-774-095-6, Helsinki, Finland, pp. 69

Kotler, P. & Armstrong, G. (2006) *Principles of Marketing – Eleventh Edition*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 651

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006) *Marketing Management – Twelfth Edition*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 729

Laitinen, M., Halonen, A., Laamanen, H. & Uljas, V. (2007) *Uusien sähköisten liiketoimintamallien kartoitus: Eurooppa-USA-Aasia*, Liikenne- ja viestintäministeriö, Julkaisuja 40/2007, 90 p.

Lambert, S. (2006) "A Business Model Research Schema", *School of Commerce Research Paper Series*, 06-2, Flinders Business School, ISSN 1441-3906, 19 p.

MacInnes, I., Moneta, J., Caraballo, J. & Sarni, D. (2002) "Business Models for Mobile Content: The Case of M-Games", *Electronic Markets*, Vol. 12, No. 4, pp. 218-227

Magretta, J. (2002) "Why Business Models Matter?", *Harvard Business Review*, Vol. 80, Issue 5, pp. 86-92

Mahadevan, B. (2000) "Business Models for Internet-Based E-Commerce: AN ANATOMY", *California Management Review*, Vol. 42, Issue 4, pp. 55-69

Nurmi, A. (2002) *Yhteisöllisyys ja virtuaaliset yhteisöt liiketoiminnassa*, Pro Gradu, Helsingin kauppakorkeakoulu

Ojala, P. (2003) *Mobiilipelejä kehittävien ohjelmistoyritysten liiketoimintamallit*, Pro Gradu, Helsingin kauppakorkeakoulu

O'Reilly, T. (1996) "Publishing Models for Internet Commerce", *Communications of ACM*, Vol. 39, Issue 6, pp. 79-86

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002) *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15th Bled Electronic Commerce Conference, <http://129.3.20.41/eps/io/papers/0202/0202004.pdf>, Online 28.1.2008

Párhonyi, R., Nieuwenhuis, L.J.M. & Pras, A. (2005) "Second generation micropayment systems: lessons learned", *Proceedings of the Fifth IFIP conference on e-Commerce, e-Business, and e-Government*, I3E 2005, 26-28 Oct 2005, Poznan, Poland. pp. 345-359

Rajala, R., Rossi, M., Tuunainen, V. K. & Korri, S. (2001) *Software Business Models. A Framework for Analyzing Software Industry*, Tekes Technology Review 108/2001, Helsinki, 76.

Rappa, M. (2003) *Business Models on the Web*, Managing the Digital Enterprise [5], <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>, Online 28.1.2008

Rothaermel, F. & Sugiyama, S. (2001) "Virtual internet communities and commercial success: individual and community-level theory grounded in the atypical case of TimeZone.com", *Journal of Management*, Vol. 27, Issue 3, pp. 297-312

Saarinén, L. (1998) *Kuluttaja kirjanostajana*, LTT-Tutkimus Oy, ISSN 0358-2108, Helsinki, Finland, pp. 27

Salste, T. (2000) *Digitaalisten tuotteiden menestymisen edellytykset Internetissä*, Pro Gradu, Helsingin kauppakorkeakoulu

Siuruainen, R., Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Tinnilä, M. & Wendelin, R. (2005) *Liiketoimintamallit arvonaluoina – ketjut, pajat ja verkot*, Teknologiainfo Teknova, Helsinki, Finland, 81 p.

Sojonen, E. P. (2005) *Ympäristöhuolien sukupolvi ostoksilla – vihreä kulutus ympäristöelämäkerroissa*, Pro Gradu, Helsingin yliopisto

Timmers, P. (1999) *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, John Wiley & Sons, Chichester, England, 268 p.

Tinnilä, M. (2002) "Service Processes in Electronic Travel Services –A Summary", *Information Technology & Tourism*, Vol. 4, pp. 203-214

Tinnilä, M. (2008) *Tiedon hankinta ja jakelu murroksessa – trendejä ja niiden vaikutuksia*, Esityskalvot, Ammatillisen tiedon hankinnan ja käytön muutos -seminaari, 15.1.2008

Weill, P., Malone, T. W., D'Urso, V. T., Herman, G. & Woerner, S. (2005) "Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms", *MIT Center for Coordination Science Working Paper*, No. 226

Weill, P. & Vitale, M. R. (2001) *Place to Space: Migrating to E-Business Models*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Wikipedia (2007), *Electronic paper*, http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_paper, Online 23.1.2008

Haastattelut

Aaltonen Kalevi, Professori, TKK, Espoo, 14.11.2007

Hiltunen Jussi, Konsultti, Accenture, Helsinki, 1.11.2007

Honkanen Pekka, Ostojohdaja, Metso Papers, Helsinki, 16.11.2007

Inkinen Sam, Mediatutkija, Helsinki, 20.11.2007

Juhola Helene, Kehitysjohtaja, Viestinnän keskusliitto, Helsinki, 22.11.2007
Laiho Kristian, Programme Director, LA Consulting, Helsinki, 21.11.2007
Laiho Sakari, Johtaja, Suomen Kustannusyhdistys, Helsinki, 22.11.2007
Lappalainen Kimmo, Tuotantopäällikkö, Osateos, Helsinki, 13.11.2007
Mantere Aki, Tekninen konsultti, TietoEnator, Espoo, 30.10.2007
Raatikainen Matti, Tietopalvelupäällikkö, HSE kirjasto, Helsinki, 2.11.2007
Repo Yrjö, Suunnittelija, Kirja 2010 -projekti, Helsinki 21.11.2007
Saarinen Lauri, Professori, Opetuksen Innovaatiokeskus, Helsinki, 13.11.2007
Tapaninen Jaakko, Konsultti, Great Point, Helsinki, 6.11.2007

Liitteet

Haastattelurunko – Asiantuntija

Miltä näyttää tietokirjallisuuden tilanne?

- 1) Mihin panostetaan? Mistä tulevat katteet? (perinteiset vs. uudet, sähköiset palvelut?)
- 2) Onko perinteisellä kirjalla tulevaisuutta? Häviääkö/pieneneekö painetun tekstin osuus tiedonjaossa tulevaisuudessa? Millä aikajänteellä? (0-5 v), (5-10v) (10-15v) (15-20v)
- 3) Kuinka suureksi arvioitte sähköisen tiedonvälityksen osuuden tietokirjallisuuden jakamisesta tulevaisuudessa; alle 10 %, 25 %, 50 %, 75 %, 100 %
 - Sähköiset tuotteet (CD-ROM, DVD, muut?)
 - Sähköiset kanavat (kirjat/osa kirjasta pdf-muodossa tai hybriditekstimuodossa netissä, mp3, nettisivustot)
 - Sähköiset palvelut (keskusteluryhmät, blogit, wiki, RSS, yhteisöt, muut, creative commons)
- 4) Onko Suomen ja ulkomaiden käytännöissä eroa?
- 5) Onko ala fragmentoitunut? (hallitsevatko isot?) Tulevatko isot isommiksi ja pienet pienemmiksi? Tuleeko alalle uusia toimijoita? Mitä kannattaa seurata

Mikä on tietokirjallisuuden tulevaisuus?

- 6) Mitkä ovat kirja-alan muutokseen vaikuttavat ilmiöt?
- 7) Mikä on mielestäsi seuraava ”iso juttu”? Miksi?
- 8) Kieli (kannattaako tietokirjallisuutta tai yrityksille suunnattua tietoa julkaista suomeksi?)

9) Yhteisöllinen tiedon tuottaminen?

10) Miten alan ansaintalogiikka muuttuu vai muuttuuko?

11) Mitä haasteita eri vaihtoehdot tuovat tiedon käyttäjälle? Tiedon tuottajille/kustantajille?

Minkälaisia menestystarinoita/epäonnistumisia alalla on nähty?

12) Esimerkkejä yllämainittujen kanavien, tuotteiden ja palveluiden menestystarinoista/epäonnistumisista (toimivatko yhdessä vai erikseen?)

13) Miksi ovat onnistuneet/epäonnistuneet?

Haastattelurunko – Asiakas

Tiedonhaun tavat tällä hetkellä

1) Millä tavoilla yrityksessänne haetaan tietoa?

2) Minkälaista tietoa haetaan? (spesifiä, teknistä vai kehittämis- ja johtamistietämystä)

3) Mihin tietoa käytetään?

4) Millä tavalla tiedon luonne vaikuttaa tiedon hankintaan? Poikkeako esimerkiksi teknisen tiedon (tekniset tiedotteet) hankinta liiketoiminnan ja teknologian kehittämistiedon hankinnasta?

5) Saadaanko yrityksessä helposti haluttu tieto? Onko tarvitun tiedon hankinta helppoa ympärillä olevasta tietomassasta?

6) Mikä on tiedonhaun suurin haaste?

Tiedon lukeminen

7) Kuka yrityksessänne lukee Teknova Oy:n julkaisuita?

8) Millä tavalla teknologiakirjallisuutta tällä hetkellä luetaan? (hyppien, lukemalla osia kirjoista, selaamalla, lukemalla alusta loppuun, käyttämällä kirjaa hakuteoksena, tietokirjamainen lukutapa) Kokonaisvaltainen,

perättäinen lukeminen? Osittainen, perättäinen lukeminen? Tarkan tiedonhaun menetelmä?

Uudet toimintamallit ja lisäpalvelut

- 9) Millä eri tavoilla haluaisit saada uutta tietoa? Missä muodossa? (painettu teksti, sähköiset kirjat / julkaisut, Internet-pohjainen tietokanta, joku muu?)
- 10) Mitä lisäpalveluita haluaisit Teknova Oy:n tuotteille? Minkälaiselle lisämateriaalille on tarvetta? CD-ROM? Kalvosarjat? Keskustelupalsta Internetissä?
- 11) Olisitko valmis maksamaan lisäpalveluista erikseen?

Tietotekniikan käyttö tiedonhakuprosessissa

- 12) Käytetäänkö yrityksessänne Internetiä?
- 13) Osaako henkilöstö käyttää Internetiä tiedonhaussa? Riippuuko ikäluokasta?
- 14) Käytätkö mielelläsi Internetiä uuden tiedon hankinnassa?
- 15) Onko Internet ja sähköiset tavat saada uutta tietoa syrjäyttäneet kirjan ja painetun tekstin?
- 16) Voisitko ajatella näin käyvän tulevaisuudessa? Miksi? Miksi ei? Mikä on mielestäsi suurin ongelma sähköisen tekstin lukemisessa?
- 17) Olisitko valmis maksamaan erikseen Internetissä olevasta aineistosta? Kertamaksu, kuukausittainen / vuosittainen jäsenmaksu?

Asiakaskyselyrunko

Tiedonhaun tavat tällä hetkellä

1. Mistä herää tarpeesi hakea tietoa?
 - A) Työhöni liittyvä ongelma pitää ratkaista
 - B) Tulee uusi direktiivi/laki tms., joka vaikuttaa työhöni
 - C) Uutiskirjeestä tai markkinointiviestistä
 - D) Seuraan jatkuvasti alan tapahtumia
 - E) Muualta, mistä?

2. Minkälaista työhösi liittyvää tietoa haet?

- A) Teknistä tai käytännön tietoa liittyen esim. lainsäädännön muutoksiin
- B) Teknologian kehittämiseen liittyvää tietoa
- C) Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää tietoa

Kysymykset 3.-7. kysytään jokaiselle tietotyypille erikseen!

3. Minkä kielistä tietoa haet?

- A) Suomenkielistä
- B) Englanninkielistä
- C) Muunkielistä, mitä?

4. Mistä haet uutta tietoa?

- A) Kirjoista
- B) Kollegoilta
- C) Lehdistä
- D) Netistä (Google tai jokin tietokanta esim. Bloomberg, Tilastokeskus...)
- E) Yrityksen sisäisestä tietolähteestä (esim. Intranet)
- F) Muualta, mistä?

5. Mikä on tärkein kriteerisi tiedonhankintatavan valinnassa?

- A) Nopeus
- B) Luotettavuus
- C) Vaivattomuus
- D) Muu, mikä?

6. Löydätkö haluamasi tiedon helposti?

- A) Kyllä, haluttu tieto löytyy helposti
- B) Melko helposti
- C) Melko hankalasti
- D) Ei, halutun tiedon löytäminen on hankalaa

7. Mikä on sinusta haastavinta tiedonhaussa?

Tiedon hankinta ja lukeminen

8. Minkä sisältöisiä kirjoja luet?

- A) Yksityiskohtaista tietoa, esim. lainsäädäntö tai tekniset ratkaisut, sisältäviä
- B) Teknologian kehittämistä käsitteleviä

C) Liiketoiminnan kehittämistä käsitteleviä

Kysymykset 9.-12. kysytään jokaiselle kirjatyyppille erikseen!

9. Mistä hankit kirjasi?

- A) Ostan kirjakaupasta
- B) Ostan netistä painetun kirjan
- C) Ostan netistä sähköisen kirjan (esim. pdf-muodossa)
- D) Pyydän esim. sihteeriä ostamaan
- E) Muuta kautta, mistä?

10. Missä tilanteissa luet kirjoja?

- A) Työn ohessa
- B) Työmatkoilla
- C) Vapaa-ajalla
- D) Muualla, missä?

11. Miten luet kirjoja?

- A) Selaillen
- B) Hakuteoksena
- C) Kannesta kanteen
- D) Alleviivaten ja muistiinpanoja tehden
- E) Muuten, miten?

12. Käytätkö hankkimasi kirjan (painetun tai sähköisen) lisäksi muita lähteitä.

kirjan tietojen tarkentamiseen / varmistamiseen?

- A) Kyllä, mitä?
- B) En

Uudet toimintamallit ja lisäpalvelut

13. Onko Teknologiateollisuuden julkaisutarjonta mielestäsi riittävä?

- A) Kyllä
- B) Ei
- C) En tunne Teknologiateollisuuden julkaisuja

14. Jos vastasit B, minkälaisia julkaisuja toivoisit?

15. Keskusteletko kirjojen aiheista muiden ihmisten kanssa?

- A) Kyllä
- B) En

16. Millaiset julkaisuja täydentävät/korvaavat palvelut toisivat sinulle eniten lisäarvoa?

- A) Pdf-muotoinen kirja
- B) Kirjan kuvat/kalvosarja tms. sähköisessä muodossa
- C) Kirjan aiheeseen liittyvä keskusteluryhmä
- D) Oman tarpeesi mukaan moduuleista koottava julkaisu
- E) Sähköinen uutiskirje
- F) Internetistä ladattava äänikirja
- G) Muunlainen palvelu, mikä?

17. Koetko lisäpalvelut tarpeellisiksi myös maksullisina?

- A) Kyllä
- B) En

Tietotekniikan käyttö

18. Oletko ostanut jonkun tuotteen tai palvelun netistä?

- A) Kyllä, konkreettisen tuotteen (esim. kirja, DVD, vaate, lentolippu)
- B) Kyllä, sähköisen tuotteen (esim. e-kirja, käyttöoikeus palveluun)
- C) En

19. Minkälaisia rajoituksia organisaatiossasi asetetaan tietokoneen käytölle?

- A) Ei mitään
- B) En voi lähettää/vastaanottaa sähköpostin liitetiedostoja
- C) En voi asentaa ohjelmia työkoneelleni
- D) En voi avata tiettyjä tiedostotyyppejä (esim. flash player)
- E) Muunlaisia, mitä?

20. Käyttäessäsi nettiä tiedonhakuun, mikä on mielestäsi suurin haaste?

- A) Luotettavan tiedon löytäminen
- B) Oikeankielisen tiedon löytäminen
- C) Tiedon käytettävyyys/luettavuus
- D) Tiedon liiallinen määrä
- E) Muu, mikä?

Numeroasteikkokysely, viisiportainen

1 – En tiedä, enkä käytä

2 – Tiedän, mutten käytä

3 – Olen kokeillut

4 – Käytän satunnaisesti

5 – Käytän aktiivisesti

Käytätkö seuraavia sähköisiä palveluja?

21. Keskustelupalstat/foorumit?

22. Blogit?

23. Yhteisöt?

24. RSS?

Taustatiedot: tehtävänimike, ikä, koulutustausta, sukupuoli

Tehtävänimike?

Ikä?

A) 16-25

B) 26-35

C) 36-45

D) 46-55

E) 56-

Sukupuoli

A) Mies

B) Nainen

Koulutustausta